

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

Luciana Casarotto Martins

**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO A DISTÂNCIA
NO TRT4 NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES**

**Porto Alegre
2011**

Luciana Casarotto Martins

**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO A DISTÂNCIA
NO TRT4 NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES**

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.

Orientador: Prof. Dr. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2011

Luciana Casarotto Martins

**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO A DISTÂNCIA
NO TRT4 NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES**

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.

Orientador: Prof. Dr. Silvia Generali da Costa

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Por todos os anos que foram estudados na Escola de Administração da UFRGS e pela realização deste trabalho de conclusão de curso, gostaria de agradecer instituições e pessoas que, de diversas formas, deram sua contribuição em diferentes etapas.

À UFRGS, à Escola de Administração e ao corpo de professores, pelo ensino de qualidade que me foi proporcionado.

À minha orientadora, Dr. Prof. Silvia Generali da Costa, pelo apoio e pela dedicação que me foram reservados.

Aos servidores do TRT4, em especial, à Fernanda, pelos ensinamentos ao longo de 1 ano de convivência diária com a educação a distância; e ao Milton, por possibilitar que essa pesquisa fosse aplicada na organização.

À minha família – mãe, pai e Camila –, por acreditarem que era possível passar no vestibular e estudar na UFRGS, e pelo apoio e pela paciência ao longo desses anos de estudo.

Ao Bruno, pelo apoio incondicional nas melhores e nas piores horas e pela compreensão de que as ausências causadas pelo estudo sempre são recompensadas futuramente.

Agradeço, enfim, a todas as pessoas que colaboraram com a realização deste trabalho e que sempre me apoiaram na concretização de mais um objetivo.

RESUMO

O presente estudo tem por finalidade principal analisar e avaliar, sob a ótica dos servidores, o programa de treinamento a distância implantado pelo Tribunal Regional do Trabalho do Rio Grande do Sul (TRT4) em 2007 por determinação do Conselho Nacional de Justiça. Para isso, o trabalho está fundamentado na literatura a cerca dos assuntos: treinamento, desenvolvimento e educação; subsistemas do treinamento; treinamento a distância; legislação e políticas para o e-learning; e treinamento a distância no TRT4. Para se alcançar os objetivos deste trabalho, foram realizadas: uma entrevista semi-estruturada com um servidor da equipe de educação a distância (EAD) do TRT4 para se obter dados sobre o planejamento e execução inicial do programa; e questionários on-line com os servidores do TRT4, alunos dos cursos promovidos pela organização, para se obter a opinião dos mesmos quanto ao programa no estágio atual. O referencial teórico, a entrevista, os questionários, e a experiência da pesquisadora foram de valiosa importância para a análise do processo de planejamento e execução do programa de treinamento a distância, assim como para a avaliação do programa de treinamento na percepção dos servidores. Concluiu-se que o programa foi efetivo em sua implantação e que, de modo geral, os alunos estão satisfeitos com os cursos já realizados. Entretanto, ainda há ajustes que podem ser feitos para que o aluno esteja mais satisfeito quanto aos cursos, à modalidade a distância e à sua aprendizagem. Tanto a metodologia quanto os resultados trarão importantes benefícios não somente ao TRT4, mas também a outras organizações públicas e privadas, no que diz respeito a avaliação de programas de treinamento.

Palavras-chave: Educação a distância. Treinamento. Avaliação. Organizações públicas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Justiça do Trabalho	11
Figura 2 – Abrangência dos conceitos de informação, instrução, treinamento, educação e desenvolvimento	19
Figura 3 – Diagnóstico de necessidades de treinamento	21
Gráfico 1 – Idade dos respondentes	47
Gráfico 2 – Nível de escolaridade dos respondentes	47
Gráfico 3 – Cargo atualmente ocupado pelos respondentes	48
Gráfico 4 – Questão 2a: “Gosto de estudar um pouco da matéria em cada dia, utilizando todos os dias disponíveis para completar o curso”	50
Gráfico 5 – Questão 2b: “Gosto de estudar a matéria em dias concentrados”	50
Gráfico 6 – Questão 2f: “Leio os textos e faço a prova na última semana do curso”	51
Gráfico 7 – Questão 2c: “Estudo para o curso em horário normal de trabalho, mesmo que meu chefe não autorize”	52
Gráfico 8 – Questão 2d: “Estudo para o curso em horário normal de trabalho, mas somente se houver autorização da chefia”	52
Gráfico 9 – Questão 2e: “Prefiro realizar o curso em casa”	53
Gráfico 10 – Questão 2g: “Não me interessa pelo conteúdo do curso”	54
Gráfico 11 – Questão 2h: “Faço a prova no final do curso mesmo sem ler o material”	54
Gráfico 12 – Questão 3a: “Prefiro um tutor para me auxiliar no conteúdo do curso do que só ler o texto e fazer a prova”	56
Gráfico 13 – Questão 3b: “Sempre peço auxílio ao tutor”	57
Gráfico 14 – Questão 3c: “Para mim, não faz diferença ter ou não ter o tutor”	58
Gráfico 15 – Questão 3d: “Não recebo a ajuda do tutor que espero que seja dada”	58
Gráfico 16 – Questão 4a: “Sempre participo do fórum, mesmo quando a participação não é obrigatória”	59
Gráfico 17 – Questão 4b: “Quando há participação obrigatória no fórum, participo apenas porque é obrigatório”	60
Gráfico 18 – Questão 5a: “Faço o(s) curso(s) por livre e espontânea vontade”	61
Gráfico 19 – Questão 5b: “Faço o(s) curso(s) porque meu chefe direto me aconselha a fazer”	62
Gráfico 20 – Questão 5c: “Faço o(s) curso(s) apenas porque é necessário para o Adicional de Qualificação”	63
Gráfico 21 – Questão 5d: “Faço o(s) curso(s) apenas porque é necessário para a Promoção”	63

Gráfico 22 – Questão 5e: “Prefiro os cursos presenciais do que os cursos a distância”	64
Gráfico 23 – Questão 5f: “Faço os cursos a distância ao invés dos presenciais porque não preciso me deslocar para aprender”	64
Gráfico 24 – Questão 5g: “Considero que aprendo mais nos cursos presenciais do que nos cursos a distância”	65
Gráfico 25 – Questão 5h: “Faço os cursos a distância ao invés dos presenciais porque são mais fáceis de concluir”	66
Gráfico 26 – Questão 5i: “Respondo a avaliação da satisfação que é realizada no final do curso apenas porque é necessário para obter o certificado”	66
Gráfico 27 – Questão 5j: “De modo geral, considero que os cursos EAD no TRT4 melhoraram com o passar do tempo”	67
Gráfico 28 – Questão 5k: “Desejaria que houvesse mais cursos a distância no TRT4”	68
Gráfico 29 – Questão 5l: “Desejaria que houvesse mais cursos a distância no TRT4 relacionados à minha área de atuação”	68
Gráfico 30 – Questão 6a: “Considero que fazer cursos de capacitação é importante para a minha carreira”	69
Gráfico 31 – Questão 6b: “Considero que fazer cursos de capacitação é importante para a minha atual posição dentro do TRT4”	70
Gráfico 32 – Questão 6d: “Consigo aplicar no meu trabalho o que aprendi no(s) curso(s)”	70
Gráfico 33 – Questão 6e: “Tenho mais facilidade na execução das minhas tarefas depois de ter realizado o(s) curso(s) a distância”	71
Gráfico 34 – Questão 6f: “Tenho interesse em realizar mais cursos a distância por causa do Adicional de Qualificação”	72
Gráfico 35 – Questão 6g: “Tenho interesse em realizar mais cursos a distância para aprimorar meus conhecimentos”	72
Gráfico 36 – Questão 6c: “Não me preocupo se aprendi algo nos cursos, apenas me preocupo em terminá-los”	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AQ	Adicional de Qualificação
CEAD	Coordenação de Educação a Distância do TRT4
CHA's	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
EAD	Educação a Distância
RH	Recursos Humanos
STF	Supremo Tribunal Federal
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TRT4	Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (Rio Grande do Sul)
TST	Tribunal Superior do Trabalho
VT	Vara do Trabalho

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE	11
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	11
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
1.4 OBJETIVOS.....	17
1.4.1 Objetivo Geral.....	17
1.4.2 Objetivos Específicos	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO.....	18
2.2 SUBSISTEMAS DO TREINAMENTO	19
2.2.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento.....	20
2.2.2 Planejamento.....	21
2.2.3 Execução.....	22
2.2.4 Avaliação	23
2.3 TREINAMENTO A DISTÂNCIA	25
2.3.1 Vantagens e Limitações	27
2.4 LEGISLAÇÃO E POLÍTICAS PARA O <i>E-LEARNING</i>	29
2.5 O TREINAMENTO A DISTÂNCIA NO TRT4	31
3 METODOLOGIA	34
3.1 DIFICULDADES E LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	37
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4.1 DESCRIÇÃO DO PROGRAMA DE EAD NO TRT4.....	39
4.1.1 Programa de EAD.....	39
4.1.2 Cursos	41
4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA.....	46
4.3 OPINIÕES DOS ALUNOS QUANTO AO PROGRAMA DE EAD.....	49
4.3.1 Quanto ao método de estudo nos cursos EAD.....	49
4.3.2 Quanto à tutoria nos cursos.....	55
4.3.3 Quanto à participação em fóruns.....	59
4.3.4 Quanto aos cursos a distância já realizados	60
4.3.5 Importância do treinamento a distância na carreira.....	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS	79
ANEXO A – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA	83
ANEXO B – QUESTIONÁRIO	89

INTRODUÇÃO

A globalização é um movimento que provoca uma série de mudanças no mundo atual. O mercado se modifica com uma velocidade muito rápida, fazendo com que produtos sejam lançados cada vez mais rapidamente. Os empregos sofrem modificações a cada instante, algumas profissões somem e outras surgem, exigindo das pessoas a constante atualização das suas competências. O avanço tecnológico faz com que todos tenham conhecimento atualizado das tecnologias que nos cercam. O conceito de distância do século XXI já não é mais o mesmo do século XX. Hoje, a distância é apenas geográfica. Com a transformação das tecnologias da informação e da comunicação, pode-se ter contato virtual instantâneo com pessoas que estão geograficamente situadas no outro lado do mundo.

Nesse contexto, a educação continuada a profissionais das mais diversas áreas torna-se imprescindível para a manutenção no mercado de trabalho. As empresas têm dedicado esforços na área de treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários para, assim, dar vantagem competitiva à empresa. Com organizações cada vez maiores e mais “multinacionalizadas”, uma das soluções encontradas para chegar até todos os funcionários é a Educação a Distância (EAD).

A modalidade de educação a distância já é utilizada há muitos anos, sob a forma de “cursos por correspondência”. Entretanto, recebeu um impulso significativo com a disseminação das ferramentas de informática e de comunicação. Cada vez mais se vê cursos a distância nas mais diversas áreas (administração, direito, economia, etc.) e modalidades (cursos de graduação, pós-graduação, extensão, etc.). Com certeza, o uso maciço das novas tecnologias possibilitou uma aproximação e um maior poder de atração de alunos para essa modalidade.

É nesse contexto que este trabalho está inserido: o uso da EAD como forma de capacitação dos funcionários das organizações. Nesse caso, o trabalho objetiva a análise e a avaliação do programa de EAD implantado pelo Tribunal Regional do Trabalho do Rio Grande do Sul (TRT4) em 2007 por determinação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Para tanto, o trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiro capítulo, com a descrição da organização objeto de estudo, além do detalhamento da pesquisa, seus fundamentos e objetivos; segundo capítulo, com os principais tópicos teóricos que serviram de embasamento ao trabalho; terceiro capítulo, com a

metodologia que foi aplicada, assim como obtenção, coleta e tratamento dos dados obtidos; quarto capítulo, em que são descritos e analisados os dados obtidos; e, por fim, o quinto capítulo, com as considerações finais e apontamentos importantes verificados no decorrer do estudo.

1 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

Este capítulo aborda os temas referentes ao estudo geral desse trabalho. Na primeira seção está caracterizada a organização em que esse trabalho foi realizado. Na segunda seção são apresentados o tema e suas fundamentações. Na terceira seção é justificado o motivo da escolha do tema. Por fim, na quarta seção, são descritos os objetivos desse trabalho.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Conforme a figura abaixo, a Justiça Trabalhista faz parte do Poder Judiciário Federal, o qual tem o Supremo Tribunal Federal (STF) como instância máxima, órgão esse que julga processos relacionados apenas à Constituição Federal. Na linha da Justiça Trabalhista, abaixo do STF, está o Tribunal Superior do Trabalho (TST), órgão de 3ª instância, com sede na Capital Federal e jurisdição em todo o território nacional, o qual é a instância máxima para os processos relacionados à esfera trabalhista. Abaixo do TST, estão os Tribunais Regionais do Trabalho, órgãos de 2ª instância. Cada estado (além da Capital Federal) possui um TRT, com sede na capital do estado e jurisdição estadual. A 1ª instância na Justiça do Trabalho é composta pelas Varas do Trabalho (VT), nas quais cada estado possui um conjunto de VTs. Cada VT possui um Juiz do Trabalho associado, o qual tem competência para julgar os processos em 1º grau.

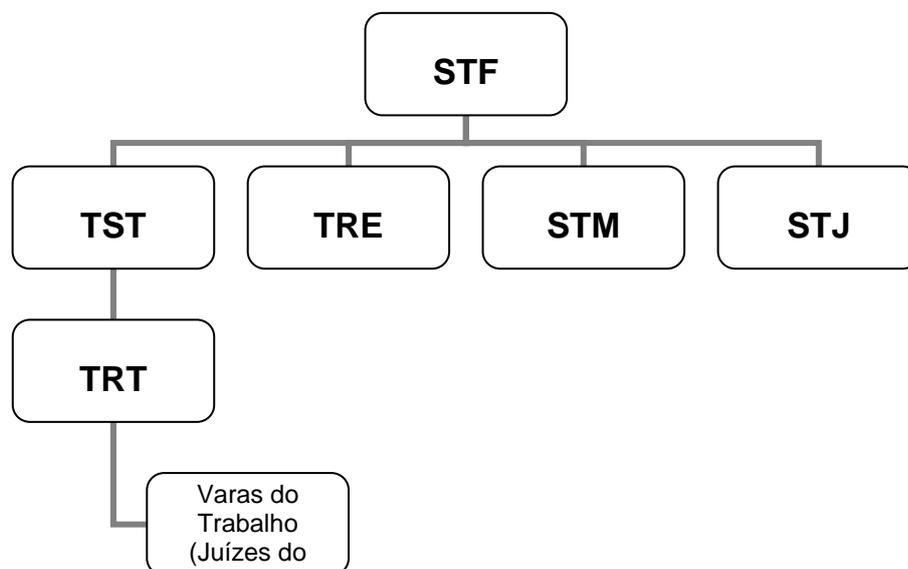


Figura 1 – Organograma da Justiça do Trabalho
Fonte: elaborado pela autora

TRT4 é a denominação que recebe o Tribunal Regional do Trabalho cuja jurisdição compreende a totalidade do estado do Rio Grande do Sul. O TRT4 é compreendido por 124 Unidades Judiciárias, sendo 115 Varas do Trabalho e 09 Postos. São 55 municípios do Estado com Vara do Trabalho e 09 com Posto da Justiça do Trabalho, municípios esses geograficamente estratégicos e com jurisdição em suas regiões de abrangência.

Quanto às pessoas que trabalham na Instituição, são:

- 36 desembargadores, que são as unidades judiciárias de 2º grau;
- 230 juízes de 1º grau (titulares e substitutos), que exercem suas funções nas VTs (1º grau);
- 3.200 servidores.

Destes 3.200 servidores, em torno de 40% estão lotados no interior do Estado, de acordo com informação obtida na Coordenação de Educação a Distância (CEAD). Todos esses servidores são concursados, sendo 36% deles detentores do cargo de Analista Judiciário (exige nível superior como pré-requisito), 61% de Técnico Judiciário (exige nível médio como pré-requisito) e 3% de Auxiliar Judiciário (exige nível fundamental como pré-requisito). Junto à sede do TRT4 em Porto Alegre, estão instaladas também as seções administrativas, atividades de apoio à atividade judiciária. Todos estes dados foram obtidos no Planejamento Estratégico do TRT4 (2010-2015).

A Justiça do Trabalho no RS tem como missão: “Realizar justiça na solução dos conflitos individuais e coletivos do trabalho, contribuindo para a pacificação social”. Como visão, tem-se “Ser reconhecida como acessível, célere e efetiva na realização da justiça social”.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Hoje em dia, é visível a necessidade de contínua capacitação dos funcionários em toda e qualquer empresa, já que as mudanças na sociedade estão cada vez mais velozes. É exigida de todas as organizações, tanto privadas quanto públicas, a constante atualização.

Nas instituições públicas, em especial as da administração direta, há um controle social muito maior, já que são organizações criadas para atuarem para a sociedade. Como citado por Normando (2009), o objetivo da administração pública é

oferecer serviços à sociedade com qualidade e eficiência, atendendo da melhor maneira possível às demandas dos cidadãos. Ainda de acordo com a autora citada, há alguns anos que a mera prestação de serviços públicos vem sendo substituída pela noção de serviço público orientada para o cidadão. E isso fez com que os gestores públicos tivessem a necessidade de conhecer melhor este cidadão, para, conseqüentemente, melhor gerir os recursos das organizações públicas, com o foco na sociedade.

Assim, tais organizações, já que visam à melhoria da vida social de todos, têm uma constante necessidade de capacitação dos seus servidores para que possam atender melhor o cidadão. Quando os funcionários estão bem capacitados, o atendimento é otimizado e a sociedade é beneficiada.

A modalidade de capacitação que se faz de modo a distância, embora já utilizada pelas empresas privadas há mais tempo, passou a estar presente também na realidade dos organizações públicas. O Governo Federal regulamentou uma série de projetos de leis com foco na educação profissional com o objetivo da capacitação continuada. E as organizações cada vez mais passaram a utilizar a EAD, já que possui algumas vantagens sobre a modalidade presencial, quanto ao número de funcionários capacitados, ao tempo disponível e ao valor de investimento.

O TRT4, organização foco deste estudo, por fazer parte da estrutura da administração direta do Poder Público Federal, passou a ter a necessidade de implementar um programa de capacitação que atingisse a todos os quase 3.000 funcionários que a organização possuía quando foram editados os regulamentos, em 2007. Assim, começaram a surgir alguns problemas: a dispersão dos servidores pelas cidades do interior do Estado; o custo elevado de deslocamento dos servidores do interior para a capital; e a dificuldade de atingir todos os funcionários de forma igualitária.

A solução encontrada pelo TRT4 foi a EAD, que, na época, já estava em fase de planejamento por uma equipe de servidores especializados nesta área. Assim como em outras organizações públicas desse e de outros estados, a EAD possibilitou que todos os servidores pudessem ter acesso aos cursos de capacitação, tanto os servidores lotados no interior, quanto os que trabalham na capital. Desde sua implementação, a EAD no TRT4 vem sendo elogiada internamente, pelos servidores, chefias e diretores; e externamente, por equipes de EAD de outras organizações públicas, além de ter conquistado, em 2009, o prêmio

Top Ser Humano concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul (ABRH-RS).

Apesar de o programa de treinamento pela modalidade a distância no TRT4 já estar na fase de execução e monitoramento, somente são realizadas avaliações com relação aos cursos pontuais, não tendo sido feita, portanto, uma avaliação sobre o programa de EAD, desde a sua concepção. Claro que é sempre necessário e importante que se façam avaliações com cada aluno a cada curso lançado. Entretanto, com quase 5 (cinco) anos desde a criação da equipe, ainda não houve uma avaliação desta política pública que fora implementada e que até já serviu de modelo para outras organizações.

O presente estudo está baseado nas experiências anteriores da pesquisadora, em período que foi realizado estágio extracurricular na Seção de Educação a Distância (atualmente Coordenação de Educação a Distância – CEAD) da organização em questão. Além disso, foi feito um estudo exploratório preliminar com base em artigos publicados em periódicos e em livros, em que se pesquisou sobre qual a tendência atual com relação à treinamento e capacitação, e a organizações públicas. Na área de treinamento e capacitação, as publicações pesquisadas foram as seguintes: Abbad e Vargas (2006), Bastos (1991), Bohlander, Snell e Sherman (2005), Carvalho (1988), Marras (2000), Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2001), Gil (2007) e Borges-Andrade (2006). Já no que diz respeito às publicações sobre organizações públicas, Normando (2009) e Bergue (2007) foram pesquisados.

Foi pesquisado também o que vem sendo publicado quanto à educação a distância, mais especificamente os trabalhos de Castro e Ferreira (2006), Chaves (1999), Kramer (1999), Nunes (1993), Peters (2003). Dentro desta grande área, foi focada a avaliação de cursos e avaliação de programas de EAD, o que levou à decisão de se pesquisar sobre este último assunto. Os autores pesquisados nesta área foram Kirkpatrick e Kirckpatrick (2006), Milioni (2001), Schaan (2001) e Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004).

Quanto à pesquisa acadêmica, foi observado que é grande a produção no que tange à educação a distância. Entretanto, ainda são poucas as que envolvem programas de EAD relacionados à capacitação de funcionários. Ainda assim, dentro desta área, os projetos de implementação de EAD são as pesquisas que possuem maior atenção atualmente, restando pouca produção acadêmica no que tange à

avaliação. Quanto a isso, o que normalmente é pesquisado e analisado é a avaliação para um curso pontual e específico, como pesquisado na produção acadêmica de Pilla (2007). Pouco é publicado sobre avaliação de programas de EAD, menos ainda quanto se trata de organizações públicas. A pesquisa de Oliveira (2006) é uma das poucas que tratam desse assunto. Portanto, **a proposta desse trabalho é a avaliação do programa de treinamento na modalidade a distância, implantado pelo TRT4 em 2007**. Esta avaliação consistirá de uma entrevista com um servidor da CEAD e de questionários aplicados aos servidores do TRT4, já que são eles o público-alvo deste programa.

Alguns pontos detalhados a seguir, constatados durante a experiência de estágio extracurricular da pesquisadora, são fundamentais para o melhor entendimento da escolha do assunto que foi pesquisado.

Através da Portaria Conjunta nº 03 de 2007, o STF regulamentou o Adicional de Qualificação (AQ) para os servidores de carreira do Poder Judiciário da União. O AQ, que pode ser decorrente de cursos de pós-graduação ou de ações de treinamento, contabilizadas as devidas horas, dá direito ao servidor um acréscimo nos seus vencimentos. Portanto, cabe a seguinte pergunta com relação ao treinamento a distância: os servidores se inscrevem nos cursos devido à oportunidade de crescimento pessoal (aprendizado) ou ao valor monetário que este curso lhe trará?

Caso seja constatado que de fato há interesse dos servidores no aprendizado que os cursos proporcionam, caberá então outro questionamento: na visão do aluno (servidor), os cursos disponibilizados pelo TRT4 são efetivos? O aluno sente melhora no seu desempenho profissional nos assuntos em que o curso é ministrado?

Além disso, foi estabelecido pela CEAD do TRT4 de que o aluno só obtém o certificado de conclusão do curso (prova documental para entrar com o processo para o AQ) após a realização de uma avaliação de satisfação do usuário com relação ao curso que acabara de realizar. Esta avaliação é realizada através da plataforma de ensino *Moodle*, a mesma utilizada para a realização dos cursos. Atualmente, esta pesquisa gira em torno de 90% de respostas “Excelente” e “Muito Bom”. Aqui neste ponto, cabe a questão: os alunos respondem ao questionário de satisfação por obrigação para receber o certificado ou de fato são respostas confiáveis?

Outras questões a serem destacadas são com relação às formas de interação entre os alunos. Aqui cabem questões que envolvem: a efetividade da tutoria, se esta é utilizada pelos alunos e se eles de fato recebem a ajuda esperada pelo tutor; a participação em fóruns, se os alunos participam por obrigatoriedade ou por livre e espontânea vontade.

Além destas questões, foi importante também, para a pesquisadora, analisar a forma de estudo dos alunos, a importância dos cursos a distância para carreira dos servidores, assim como a opinião dos mesmos quanto a novos cursos a distância.

São questões como as citadas anteriormente que nortearam esta pesquisa, a fim de que se obtivessem dados suficientes para que estes questionamentos se esgotassem.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os resultados obtidos com esta pesquisa poderão ser utilizados pela CEAD para que se realizem futuras avaliações sobre o programa e, conseqüentemente, ações de melhoria neste programa de treinamento a distância. Devido ao fato de o programa de EAD no TRT4 servir de referência entre as organizações públicas do Poder Judiciário Federal, os resultados obtidos com esta pesquisa com certeza poderão ser utilizados por toda e qualquer instituição que tenha implementado a política pública de treinamento a distância e esteja interessada em realizar a avaliação junto aos seus servidores.

Os resultados que foram obtidos nesta pesquisa são de valiosa importância, visto que o trabalho avaliou um programa que vem sendo muito utilizado nas organizações, tanto as públicas como as privadas. Mais especificamente nas organizações públicas, é importante que as políticas implantadas, independente da área ou organização, sejam sempre monitoradas e avaliadas continuamente, já que a sociedade é o cliente-final destas organizações. E esta pesquisa poderá auxiliar neste objetivo.

O projeto de estudo é considerado viável, já que os servidores do CEAD do TRT4 concordaram na sua elaboração, além de haver real interesse dos mesmos em conhecer os resultados que foram obtidos. Além disso, as informações necessárias para a realização da pesquisa foram de fácil acesso, assim como

também foi viável o envio de questionários para os servidores, dentro dos limites impostos.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Avaliar o programa de treinamento a distância no TRT4 na percepção dos servidores.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o processo de planejamento e implantação do programa de EAD no TRT4, com base no referencial teórico estudado;
- b) Analisar o processo de planejamento, execução e avaliação dos cursos a distância do TRT4;
- c) Verificar as motivações dos alunos pela realização dos cursos a distância;
- d) Verificar, através da análise de questionários, a opinião dos servidores com relação aos cursos a distância;
- e) Propor melhorias e sugestões para o programa de EAD no TRT4.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo explicita os principais conceitos e referencial teórico em que este trabalho está fundamentado. Inicialmente, serão sintetizados os conceitos e as características do treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), dos subsistemas do treinamento, além da conceituação da educação a distância, dando ênfase ao treinamento. Posteriormente, serão citadas cronologicamente as leis federais que abordam o tema treinamento a distância em organizações públicas. E, por último, será descrito o processo de implementação e a atual situação do programa de treinamento a distância no TRT4.

2.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Inicialmente, é importante destacar as principais diferenças conceituais no processo de aprendizagem. Os autores Abbad e Vargas (2006) explicitam claramente os conceitos de educação, desenvolvimento, treinamento, instrução e informação.

- a) Informação: ações educacionais de curta duração, que podem ser disponibilizadas através de portais corporativos, folhetos, bibliotecas virtuais;
- b) Instrução: transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes simples por meio de eventos de curta duração, como aulas, com apoio de cartilhas, manuais, roteiros, etc;
- c) Treinamento: ações educacionais de curta e média duração;
- d) Desenvolvimento: experiências e oportunidades proporcionadas ao funcionário pela organização que apóiam o crescimento pessoal do empregado;
- e) Educação: programas de média e longa duração com ênfase à formação e à qualificação profissional, como cursos técnicos profissionalizantes, graduação, pós-graduação, etc.

A Figura 1, a seguir, mostra a relação de complexidade entre os conceitos apresentados. Ainda de acordo Abbad e Vargas (2006), as linhas tracejadas que estão na figura representam o enfraquecimento entre os conceitos, fazendo com que, muitas vezes, existam semelhanças entre alguns conceitos.

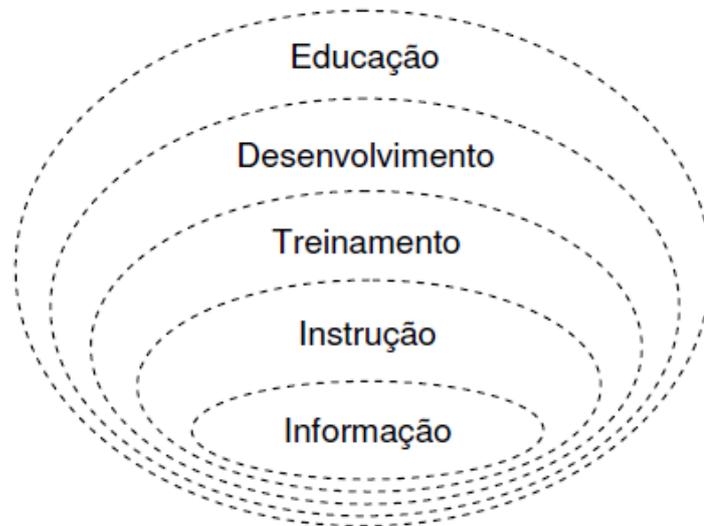


Figura 2 – Abrangência dos conceitos de informação, instrução, treinamento, educação e desenvolvimento
 Fonte: Abbad e Vargas (2006, p. 143)

É importante ressaltar que há um equívoco entre acadêmicos e profissionais da área de Recursos Humanos (RH) na distinção entre desenvolvimento e treinamento. De acordo com Bastos (1991), desenvolvimento é um conceito muito mais amplo, já que envolve outras funções no RH além do treinamento. Portanto, o desenvolvimento engloba o conceito de treinamento.

Por sua vez, o treinamento é utilizado quando há uma necessidade específica do funcionário, dentro do seu posto de trabalho. Dentre os autores citados por Bastos (1991), o conceito que melhor descreve o treinamento é o de Goldstein¹ (1980, apud BASTOS, 1991, p. 88): “treinamento é definido como a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes que resultam em melhorar o desempenho em ambientes de trabalho”.

2.2 SUBSISTEMAS DO TREINAMENTO

Os autores Bohlander, Snell e Sherman (2005), Marras (2000) e Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2001) dividem o treinamento em 4 fases: avaliação das necessidades, projeto do programa, implementação e avaliação. Já Gil (2007) e Borges-Andrade (2006) dividem as mesmas etapas em 3 (três) fases: diagnóstico de

¹ GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. **Annual Review of Psychology**, v. 31, p. 229-272, 1980

necessidade de treinamento, planejamento das atividades de treinamento e avaliação do treinamento. Pode-se observar que todos os autores se referem às mesmas etapas, apesar de serem subdivididas de forma diferente, já que para Gil (2007) e Borges-Andrade (2006), a etapa de planejamento compreende a execução do treinamento.

Para este trabalho, usar-se-á as etapas propostas por Bohlander, Snell e Sherman (2005) e Marras (2000) e Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2001) por ter uma divisão mais clara e de melhor entendimento.

Vale ainda ressaltar que os subsistemas do treinamento são válidos para todas as formas de treinamento, sejam elas presenciais ou a distância.

2.2.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento

A primeira etapa do treinamento, levantamento das necessidades, objetiva identificar quais as carências dos indivíduos (ou dos grupos) para a execução da tarefa que está sendo requisitada (GIL, 2007). De acordo com Marras (2000), esta primeira etapa deve responder a 2 (dois) perguntas iniciais: quem deve ser treinado e o que deverá ser aprendido.

A pesquisa para se tomar conhecimento das necessidades pode ser realizada através de questionários, entrevistas com trabalhadores e supervisores, testes, exames, observação, avaliação de desempenho ou ainda através da solicitação direta do supervisor, indicando que há uma competência a ser desenvolvida pelo trabalhador (MARRAS, 2000).

De acordo com os autores pesquisados (BOHLANDER, SNELL & SHERMAN, 2005; MARRAS, 2000; FERREIRA, FORTUNA & TACHIZAWA, 2001; GIL, 2007) a fase de levantamento das necessidades deve englobar três níveis de análise complementar: análise organizacional, das tarefas e dos recursos humanos.

- a) Análise organizacional: envolve toda a empresa e a análise de objetivos organizacionais, recursos disponibilizados, distribuição destes recursos, assim como o ambiente tecnológico e socioeconômico em que a empresa está inserida. A análise organizacional permite que os eventos de capacitação sejam planejados do geral para o particular, possibilitando que a coleta de informações seja a mais ampla possível;

- b) Análise das tarefas: através da descrição de cargos e tarefas e, conseqüentemente, de quais as competências devem ser trabalhadas, é determinado o conteúdo que deve ser desenvolvido no treinamento. “A análise dos cargos permite identificar necessidades de treinamento pela simples comparação entre os requisitos do cargo e a efetiva capacitação do funcionário” (FERREIRA, FORTUNA & TACHIZAWA, 2001, p. 223);
- c) Análise dos recursos humanos (indivíduo e equipes): consiste na verificação do que os empregados dispõem com relação a conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) requeridos para o desempenho das tarefas.

As necessidades de treinamento são identificadas no momento em que se confrontam as análises das tarefas e das pessoas. Em linhas gerais, são os CHA's que o funcionário possui, subtraídos dos CHA's requeridos para desempenhar a tarefa. A figura abaixo ilustra claramente este conceito.

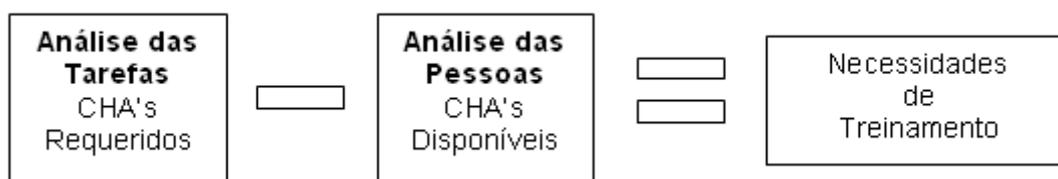


Figura 3 – Diagnóstico de necessidades de treinamento

Fonte: Gil (2007, p. 128)

É importante salientar que toda e qualquer necessidade de treinamento deve estar alinhada aos objetivos da organização e, por isso, a análise organizacional não deve ser tratada de forma inferior às outras análises.

2.2.2 Planejamento

Após o diagnóstico das necessidades do treinamento, passa-se ao planejamento das ações de treinamento. De acordo com Gil (2007), os documentos mais importantes do planejamento são os projetos e os planos.

O projeto esclarece os meios necessários para a execução das ações de treinamento e devem compreender um conjunto de dados: objetivos, justificativa, público-alvo, conteúdo do treinamento, carga horária, local, número de turmas e alunos por turma, material, instrutores, cursos, etc. Já o plano é mais pedagógico, onde são estabelecidas as ações necessárias para que o treinamento seja efetivo.

No plano são desenvolvidos: objetivos gerais e específicos do treinamento, conteúdo programático, estratégias de ensino, recursos instrucionais e formas de avaliação.

De acordo com Gil (2007), o treinamento pode assumir diversas modalidades, de acordo com a clientela, finalidade, momento ou local.

- a) Quanto à clientela: pode ser de desenvolvimento gerencial (empregados de hierarquia mais elevada), treinamento técnico (empregados que ocupam cargos de natureza técnica), treinamento técnico-administrativo (empregados de escritório) ou ainda treinamento operacional (empregados que atuam na produção);
- b) Quanto à finalidade: treinamento voltado ao conteúdo (visa à aquisição de conhecimento) ou ao processo (mudança de atitudes e desenvolvimento de relações interpessoais);
- c) Quanto ao momento: o treinamento pode ser realizado antes (treinamento de integração) ou depois do ingresso do funcionário no trabalho;
- d) Quanto ao local: o treinamento pode ocorrer dentro ou fora do local de trabalho. Fora do local se torna um treinamento mais custoso, pois exige outras instalações e equipamentos, especialmente preparados para este fim.

Além destas modalidades de treinamento citadas por Gil (2007), pode-se ainda citar o treinamento na modalidade presencial e na modalidade a distância.

É na etapa de planejamento das ações de treinamento que são desenvolvidas as estratégias de ensino. As mais importantes são citadas por Gil (2007): exposição dos instrutores, discussão em grupo, demonstração, estudo de caso, dramatização, jogos, leituras e instrução programada.

2.2.3 Execução

De acordo com Marras (2000, p. 157), “a execução é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades organizacionais de aprendizagem detectadas na organização”. Basicamente, é a aplicação prática do que foi planejado antes.

O norte da execução é o plano de treinamento, elaborado na etapa de planejamento (GIL, 2007). Entretanto, ainda de acordo com o referido autor, deve-se observar alguns pontos:

- a) Qualificação dos instrutores (características como facilidade no relacionamento, comunicação, etc.);
- b) Seleção dos treinandos (organização de turmas de acordo com suas aptidões e interesses pessoais);
- c) Qualidade do material, equipamentos e instalações;
- d) Apoio administrativo (registro de frequência, distribuição do material, comunicação, etc.);
- e) Cooperação dos chefes e dirigentes da empresa.

2.2.4 Avaliação

Apesar de poucas organizações realizarem uma avaliação do treinamento efetiva (quando realizam), esta etapa se mostra essencialmente importante, uma vez que somente “a partir da avaliação é que se pode saber se o treinamento atingiu seus objetivos” (GIL, 2007, p. 139).

É de consenso entre os autores pesquisados (BOHLANDER, SNELL & SHERMAN, 2005; MARRAS, 2000; FERREIRA, FORTUNA & TACHIZAWA, 2001; GIL, 2007; KIRKPATRICK & KIRKPATRICK, 2006) que a avaliação pode assumir diferentes critérios. Assim, cada critério fornece informações diferentes sobre o sucesso dos programas. O que difere entre alguns autores são os critérios estabelecidos. Portanto, utilizar-se-á, a seguir, os critérios definidos por Kirkpatrick (2006), que também são utilizados por Bohlander, Snell e Sherman (2005) e Gil (2007).

2.2.4.1 Reações

Este critério também é chamado por Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) de *measure of customer satisfaction* (medida de satisfação do cliente), uma vez que é o treinando quem irá avaliar. É avaliado o conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, material utilizado, etc.

Além de avaliar o programa de treinamento, o treinando ainda poderá dar *insights* para o conteúdo e as técnicas que achar mais úteis, assim como dar sugestões ou fazer críticas (BOHLANDER, SNELL & SHERMAN, 2005).

2.2.4.2 Aprendizado

O critério de aprendizado “mede até onde houve a mudança de atitude dos participantes, a melhora no conhecimento e/ou o aumento nas habilidades como resultado da participação no programa” (KIRKPATRICK & KIRKPATRICK, 2006, p. 33).

Este tipo de avaliação pode ser realizada durante ou logo após o encerramento do treinamento, sendo os resultados obtidos comparados com testes de habilidades e conhecimentos realizados antes do treinamento (BOHLANDER, SNELL & SHERMAN, 2005).

Para os testes de conhecimentos, podem ser utilizados testes objetivos (múltipla escolha, certo ou errado, ordenação ou complemento) ou testes com questões abertas. Os testes objetivos são de fácil aplicação, porém não são adequados quando o objetivo é avaliar níveis mais elevados de aprendizagem, como criatividade, capacidade crítica, etc. (GIL, 2007).

Quando o objetivo é avaliar as habilidades, é comum se utilizar provas práticas, fazendo com que a avaliação chegue o mais perto possível de uma situação real de trabalho (GIL, 2007).

Ainda de acordo com Gil (2007), a avaliação de atitudes é mais complexa das que as citadas acima, uma vez que as atitudes não podem ser diretamente avaliadas. Para isso, o mais comum é utilizar técnicas como observação e dramatização.

2.2.4.3 Comportamento

A avaliação de comportamento é mais delicada por dois motivos, de acordo com Gil (2007): primeiro porque requer que o funcionário já tenha voltado a desempenhar suas atividades e segunda porque ela é feita pelo supervisor imediato, quem muitas vezes não está preparado para emitir um julgamento. Ou seja, a avaliação de comportamento é extremamente subjetiva e não será realizada logo após o término do treinamento.

De acordo com Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006), há uma tendência de muitas organizações não avaliarem o treinamento com relação aos dois primeiros critérios (reações e aprendizado) e avaliarem somente a mudança no comportamento dos

treinandos. O que pode ocorrer é que o treinamento não tenha mudado o comportamento, mas, sim gerado um conhecimento aos treinandos. Neste caso, ao não realizar a etapa de avaliação de aprendizado, a organização poderá considerar, erroneamente, que o treinamento não obteve resultados positivos. Portanto,

para a mudança de atitude do treinando ocorrer, quatro condições são necessárias: a pessoa deve ter o desejo de mudar; a pessoa deve conhecer o que fazer e como fazer; a pessoa deve trabalhar num clima organizacional adequado; e a pessoa deve ser recompensada pela mudança. (KIRKPATRICK & KIRKPATRICK, 2006, p. 34).

2.2.4.4 Resultados

A avaliação por resultados “verifica em que medida o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização” (GIL, 2007, p. 142). Ainda de acordo com Gil (2007), é uma atividade bastante complexa, pois é muito difícil separar o que foi influenciado pelo treinamento dos resultados de outros eventos e atividades.

De acordo com Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2001, p. 226-227), este tipo de avaliação pode ser realizado de três formas:

entrevistas com participantes e seus supervisores após a realização do treinamento; comparação da produtividade antes e depois do treinamento; e análise dos diversos indicadores referentes à situação dos recursos humanos na organização (absenteísmo, *turn-over*, avaliação de desempenho, punições impostas aos empregados, etc.)

2.3 TREINAMENTO A DISTÂNCIA

Para entender o que é treinamento a distância e as principais características, é necessário, primeiramente, conceituar outros tópicos que são facilmente confundidos com treinamento a distância.

- a) Educação continuada: diz respeito à necessidade de o indivíduo buscar um aprendizado constante e atualizado. Na visão de Tight² (1999, apud ABBAD & VARGAS, 2006, p. 148), a educação continuada está “atrelada a uma preocupação com certificação, atualização e retreinamento”;
- b) Educação ao longo da vida: possui um espaço maior que a educação continuada, pois envolve toda a aprendizagem do indivíduo ao longo da

² TIGHT, M. **Mythologies of Adult/ continuing/ lifelong education**. SCUTREA, 29., Annual Conference, 5-7 July 1999, University of Warwick. Disponível em: <<http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/000001021.htm>>

vida (ABBAD & VARGAS, 2006). De acordo com Delors³ (2003, apud ABBAD & VARGAS, 2006), o indivíduo não irá aprender apenas em função das necessidades atuais do seu trabalho, mas também visando outras oportunidades que podem se abrir para ele;

- c) Universidade Corporativa: se torna um termo muito restritivo, porque nem toda a empresa precisa ter este tipo de educação. A universidade corporativa pode funcionar de modo presencial ou a distância, assim como os treinamentos corporativos (ABBAD & VARGAS, 2006);
- d) Educação Corporativa: de acordo com Vargas⁴ (2002, apud ABBAD & VARGAS, 2006), a educação corporativa vai além de treinamento e desenvolvimento, é uma preocupação mais ampla e abrangente da organização com a educação de todos os seus funcionários.

Definidos os conceitos acima, parte-se para a conceituação de treinamento a distância. Cabe salientar que todos os autores que tratam deste tema usam expressões diferentes para abordar o mesmo assunto: educação a distância, ensino a distância, treinamento a distância, tele educação, treinamento virtual, *e-learning*, etc. De acordo com Pilla (2007), estas expressões se diferem muitas vezes, de acordo com a tecnologia utilizada ou com o contexto em que são utilizadas. Entretanto, as definições muitas vezes se confundem, o que faz com que autores usem freqüentemente diferentes expressões para um mesmo tema.

Muitos acadêmicos e profissionais conceituam a EAD de forma diferente, gerando muita divergência sobre qual o conceito ideal. Não há unanimidade no assunto, devido à sua complexidade.

Uma definição clara para EAD é dada pelo Decreto 5.622/05, que estabelece as bases e diretrizes da educação nacional:

Modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. (BRASIL, 2005).

³ DELORS, J. (Org.) Educação: um tesouro a descobrir. **Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI**. 8e. São Paulo: Cortez, Brasília: MEC; UNESCO, 2003

⁴ VARGAS, M. R. M. **Educação a distância e mudança organizacional**: uma análise do novo modelo de treinamento e desenvolvimento de pessoal nas organizações do século XXI. 2002. Projeto de Qualificação (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, UnB, Brasília, 2002.

Outra definição clara, objetiva e complementar à definição dada no decreto acima, é dada por Vargas⁵ (2003, apud ABBAD & VARGAS, 2006, p. 150): “é uma modalidade de ensino/aprendizagem que rompe as barreiras do tempo e do espaço, promovendo diferentes formas de interação entre alunos e professores”.

Rosenberg⁶ (2001, apud ABBAD & VARGAS, 2006) ainda define três critérios fundamentais para o e-learning:

- a) Trabalho em rede, tornando possível a troca de informações e a atualização constante dos dados;
- b) Uso do computador como meio para fazer as informações chegarem até o usuário final;
- c) Visão mais abrangente de soluções de aprendizagem, que vai além do treinamento tradicional.

Apesar da divergência de autores com relação ao conceito de EAD, algumas características dessa nova tecnologia são consenso entre os acadêmicos e profissionais pesquisados:

- a) Separação física entre professor/instrutor e aluno;
- b) Utilização de tecnologias de informação;
- c) Distinção entre a interatividade da máquina (permite ao usuário trabalhar sobre o programa) e interatividade do usuário (interpretação do usuário sobre o objeto de estudo);
- d) Individualização do estudo;
- e) Maior auto-estudo por parte do aluno, com relação ao ensino presencial;
- f) Possibilidade de encontros presenciais, com fins didáticos e de socialização.

2.3.1 Vantagens e Limitações

Quanto às vantagens proporcionadas pela EAD, Chaves (1999) cita que a EAD, com relação ao ensino presencial:

- a) Tem maior alcance de alunos;

⁵ VARGAS, M. R. M. Educação a distância no contexto da mudança organizacional. In: VALLE, S. M. L. (Org.) **Mudança Organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

⁶ ROSENBERG, M. J. E-learning: strategies for delivering knowledge in the digital age. New York: McGraw-Hill, 2001

- b) Possui um custo/aluno normalmente menor, já que o maior custo é o de implementação de tecnologias (hardwares e softwares). Esse custo tende a ser menor quanto mais alunos houver;
- c) Dá maior flexibilidade ao aluno para administrar o tempo de estudo.

Carvalho (1988) ainda cita que esta modalidade de treinamento é ideal para profissionais que possuem dificuldade de acesso às instituições de ensino presencial, devido a tempo ou a deslocamento.

Peters (2003) também afirma que as novas tecnologias que vem surgindo possibilitam vantagens para a EAD, como:

- a) Transmissão de informações cada vez mais rápida;
- b) Maior interatividade entre professor/instrutor e aluno;
- c) Maior orientação para os alunos;
- d) Maior individualização do estudo;
- e) Melhor qualidade das ações de aprendizagem;
- f) Maior eficácia da aprendizagem.

Castro e Ferreira (2006) complementam as vantagens citadas por Peters (2003):

A individualização do estudo, com respeito ao ritmo do treinando, que poderá repetir uma atividade ou interrompê-la para retomar em outro momento, a apreensão gradual do conteúdo e a possibilidade de auto-avaliação permanente durante o processo são apontados como fatores positivos dessa metodologia (CASTRO & FERREIRA, 2006, p. 323).

Por outro lado, muitos autores reconhecem que a prática de EAD ainda requer cuidados por possuir uma série de limitações. Kramer (1999) destaca algumas delas:

- a) Superação das limitações que a distância impõe;
- b) Resistência das pessoas ao uso do computador;
- c) Possibilidade de assumir características tecnicistas;
- d) Desafio de mudar o papel do professor, do aluno e das instituições envolvidas.

Carvalho (1988) complementa Kramer (1999) citando que o aluno deve ter motivação para o estudo, já que não há um contato direto com o professor. Muitas vezes é observado que o aluno não consegue administrar seu tempo de estudo, devido à falta de motivação, o que no ensino presencial, muitas vezes é feito pelo professor.

Já Nunes (1993) cita alguns aspectos ligados aos programas que impedem o progresso da EAD no Brasil:

- a) Organização de projetos-piloto sem a adequada preparação de seu seguimento;
- b) Falta de critérios de avaliação dos programas projetos;
- c) Descontinuidade dos programas sem qualquer prestação de contas à sociedade e mesmo aos governos e às entidades financiadoras;
- d) Programas pouco vinculados às necessidades reais do país e organizados sem qualquer vinculação exata com programas de governo;
- e) Inexistência de estruturas institucionalizadas para a gerência dos projetos e a prestação de contas de seus objetivos.

2.4 LEGISLAÇÃO E POLÍTICAS PARA O *E-LEARNING*

As bases legais para a modalidade de educação a distância foram estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96), no artigo 80.

Art. 80. O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada.

§ 1º A educação a distância, organizada com abertura e regime especiais, será oferecida por instituições especificamente credenciadas pela União.

§ 2º A União regulamentará os requisitos para a realização de exames e registro de diploma relativos a cursos de educação a distância.

§ 3º As normas para produção, controle e avaliação de programas de educação a distância e a autorização para sua implementação, caberão aos respectivos sistemas de ensino, podendo haver cooperação e integração entre os diferentes sistema.

§ 4º A educação a distância gozará de tratamento diferenciado, que incluirá:

I - custos de transmissão reduzidos em canais comerciais de radiodifusão sonora e de sons e imagens;

II - concessão de canais com finalidades exclusivamente educativas;

III - reserva de tempo mínimo, sem ônus para o Poder Público, pelos concessionários de canais comerciais. (BRASIL, 1996)

O Decreto 5.622/05 (BRASIL, 2005) regulamentou o artigo acima citado, estruturando novas políticas públicas de educação a distância no Brasil. Tais políticas estão voltadas para a educação básica de jovens e adultos, educação profissional de níveis médio (técnico) e superior (tecnológicos) e educação superior (cursos seqüenciais, graduação, especialização, mestrado e doutorado).

Acompanhando a expansão do ensino (presencial e a distância) e atendendo às demandas da constante atualização necessárias aos servidores, foi

regulamentada a Lei 11.416/06. Entre outras providências, a Lei estabelece, no seu artigo 10º, a competência para a capacitação dos servidores públicos.

Art. 10. Caberá ao Supremo Tribunal Federal, ao Conselho Nacional de Justiça, aos Tribunais Superiores, ao Conselho da Justiça Federal, ao Conselho Superior da Justiça do Trabalho e ao Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, no âmbito de suas competências, instituir Programa Permanente de Capacitação destinado à formação e aperfeiçoamento profissional, bem como ao desenvolvimento gerencial, visando à preparação dos servidores para desempenharem atribuições de maior complexidade e responsabilidade (BRASIL, 2006).

Assim, em cumprimento ao disposto no artigo 26 da referida Lei, em que os órgãos teriam 180 (cento e oitenta) dias a contar da publicação da Lei para baixarem atos regulamentares necessários à aplicação da Lei, o STF, em conjunto com os outros órgãos citados no artigo 10 da Lei 11.416/06, regulamentou uma série de dispositivos. Com relação à capacitação dos servidores públicos da justiça federal, a Portaria Conjunta nº 03 de 2007 estabelece o Programa Permanente de Capacitação. Assim, são expostas as finalidades, premissas e princípios deste programa, determinando que cada órgão deve regulamentar as suas ações de capacitação com amparo nos critérios estabelecidos, visando atender as suas especificidades. Além disso, conta na mesma portaria, no artigo 5º, que as ações de capacitação poderão ser realizadas de modo presencial ou a distância e que as ações devem estar de acordo com as área de interesse de cada órgão.

Outra portaria importante de se destacar é a Portaria nº 01 de 2007, em que o STF regulamentou o adicional de qualificação para os servidores da justiça federal, como forma de promover e incentivar ações de capacitação e educação continuada. Os artigos a seguir conceituam o adicional de qualificação:

Art. 13. É devido Adicional de Qualificação ao servidor ocupante de cargo efetivo que comprovadamente houver concluído conjunto de ações de treinamento, desde que vinculado às áreas de interesse em conjunto com as atribuições do cargo efetivo ou com as atividades desempenhadas pelo servidor quando no exercício do cargo em comissão ou da função comissionada.

Parágrafo único. O fato de a especialidade do cargo de provimento efetivo estar em processo de extinção não impede a percepção do adicional de que trata o caput.

Art. 14. Consideram-se ações de treinamento aquelas que promovem, de forma sistemática, por metodologia presencial ou a distância, o desenvolvimento de competências para o cumprimento da missão institucional, custeadas ou não pela Administração (BRASIL, 2007)

O adicional de qualificação pode ocorrer sob duas formas: decorrente de cursos de pós-graduação ou de ações de treinamento. Para as ações decorrentes

de treinamento, o adicional de qualificação ocorre da seguinte forma, de acordo com o artigo 15 da referida Portaria:

Art. 15. O adicional corresponde a 1%, incidente sobre o vencimento básico do cargo efetivo do servidor, para cada conjunto de ações de treinamento que totalize o mínimo de 120 horas, podendo acumular até o máximo de 3%, conforme o número de horas implementadas.

§ 1º- Cada percentual de 1% do adicional será devido pelo período de 4 anos, a contar da conclusão da última ação que permitir o implemento das 120 horas, cabendo à Administração efetuar o controle das datas-base (BRASIL, 2007)

Outra ação que possibilitou o surgimento da educação a distância na Justiça do Trabalho foi o Sistema Integrado de Gestão da Informação (SIGI). O projeto, pertencente à área de informática, teve início em 2004 e tem como objetivo dar maior celeridade e qualidade à prestação jurisdicional. Entre outras ações do projeto, as quais se dedicam mais a prestação do serviço exercido pela justiça trabalhista, está a EAD. De acordo com a Assessoria de Tecnologia da Informação e das Comunicações, o principal objetivo com a EAD é gerar economia, considerando que há mais de 40 mil funcionários a serviço da justiça trabalhista espalhados por mais de 600 cidades pelo Brasil.

O projeto de EAD na Justiça do Trabalho é denominado de “Rompendo Distâncias” e é uma parceria entre o TST e todos os TRT’s interessados em implementar o treinamento a distância. Alguns órgãos que já utilizam a EAD como ferramenta de treinamento são os TRT’s de São Paulo, Santa Catarina, Porto Alegre, Minas Gerais, Salvador, Brasília e Goiás, além do próprio TST.

2.5 O TREINAMENTO A DISTÂNCIA NO TRT4

A Seção de EAD no TRT4, pertencente à Secretaria de Recursos Humanos (SRH), foi criada em 2007, após pertencer, por um tempo, à Seção de Capacitação (presencial). Em Junho deste mesmo ano foi lançado o primeiro curso a distância (“Cálculo Trabalhista”), que obteve avaliação excelente por 95% dos participantes. Desde então, a Seção de EAD, que hoje possui a denominação de Coordenação de EAD já lançou vários cursos e vem sendo elogiada por todos dentro e fora da Instituição.

A equipe da EAD no TRT4 era, inicialmente, de dois servidores. Em 2009, este número aumentou para cinco pessoas. Entretanto, devido às dificuldades

enfrentadas com relação à informática, a Secretaria de Informática sempre atuou em parceria no monitoramento dos cursos e apoio aos servidores e à equipe de EAD.

É importante salientar que o público-alvo do EAD no TRT4, assim como nos órgãos públicos do Poder Judiciário Federal, são os servidores, e não os magistrados. Para os magistrados, há outras normas e leis e é função da Escola Judicial promover a formação inicial e o aperfeiçoamento continuado dos magistrados. Além disso, o foco principal da EAD no TRT4 são os funcionários que trabalham no interior do RS, devido, principalmente, à dificuldade de deslocamento destes para a capital. O que foi relatado pelos funcionários é que há uma sobrecarga de trabalho quando eles voltam para as suas cidades, além da questão familiar, em ter que deixar a família, mesmo que por um curto período de tempo. Além disso, o EAD surge também com o objetivo de diminuir os custos para a organização, fazendo com que não haja necessidade de pagamento de diárias, transporte, locação de salas para treinamento, etc.

Os cursos, normalmente, são planejados, elaborados e colocados no ar pelos servidores da CEAD. Alguns cursos, entretanto, foram feitos em parceria com outras seções do TRT4, consultores e empresas que estão no mercado. Além disso, os cursos são disponibilizados aos servidores através de uma plataforma de ensino a distância. O *software Adobe Connect*, antes utilizado, foi substituído, em 2009, pelo *Moodle*, *software* que possibilitou maior abrangência de alunos sendo treinados simultaneamente, além da maior facilidade no manuseio do programa, tanto pela equipe de EAD, quanto pelo aluno. Abaixo estão alguns cursos já lançados pela CEAD:

- Cálculo Trabalhista;
- Programa Anual de Aperfeiçoamento Gerencial;
- Programa Anual de Reciclagem de Agentes de Segurança (em parceria com um sargento militar);
- Administração do Tempo;
- Excelência no Atendimento;
- Curso de BrOffice Writer e Calc (em parceria com a Secretaria de Informática).

Os cursos possuem turmas de 50 (cinquenta) alunos, no máximo, e são disponibilizadas turmas em função do número total de alunos que podem estar *on-*

line na plataforma simultaneamente. Além disso, é considerado também o *help desk*. Portanto, ao planejar um curso, deve-se sempre pensar na demanda que o *help desk* irá ter com relação ao curso, quantos cursos estarão *on-line* ao mesmo tempo e o tempo total de cada curso. Os cursos, em geral, são de 40 (quarenta) a 60 (sessenta) horas e possuem certificado de conclusão, com a condição de que o aluno realize a pesquisa de avaliação do curso, do atendimento e do aprendizado.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o desenho da pesquisa e os procedimentos metodológicos que foram utilizados ao longo do estudo.

Primeiramente, houve a etapa de coleta e análise documental. Foi disponibilizado pela CEAD o case enviado para o concurso Top Ser Humano, da ABRH-RS, a fim de auxiliar no entendimento do processo de implantação do treinamento a distância no TRT4. Foram pesquisadas também as leis que influenciaram esse processo.

Após a análise documental e bibliográfica (em livros e banco de artigos e periódicos *on-line*), houve a elaboração de um roteiro para entrevista, a qual foi realizada com um funcionário da CEAD do TRT4, com o objetivo de obter informações sobre o processo de elaboração, planejamento e execução do programa de treinamento nesta organização. Alguns dados já haviam sido obtidos na análise documental, entretanto, havia pontos que ainda necessitavam ser esclarecidos. A escolha por tal servidor foi feita levando em conta que esse servidor é o único que faz parte da equipe de EAD desde a sua implantação no TRT4. Somente uma entrevista foi necessária para esclarecer tais pontos que estavam faltando. A entrevista foi semi-estruturada e a sua transcrição encontra-se em anexo. As perguntas formuladas tiveram como base, além do referencial teórico apresentado neste trabalho e dos documentos analisados, os questionários aplicados por Oliveira (2006) e Pilla (2007) e as orientações de Schaan (2001), Milioni (2001) e Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004). O conhecimento da pesquisadora sobre o programa de treinamento a distância na organização estudada também contribuiu para a elaboração do roteiro de entrevista, já que houve a experiência diária durante o período de 1 (um) ano como estágio extracurricular.

Os dados obtidos com a entrevista foram, então, reunidos com os dados obtidos na análise documental. Com isto, foi feita, pela pesquisadora, uma análise geral dos pontos fortes e fracos no processo de implantação, execução e planejamento do programa de EAD para que, posteriormente, fosse elaborado um questionário.

O questionário foi a técnica utilizada para obter a percepção dos servidores, já que entrevistas e observações são inviáveis devido à grande distância em que a maioria dos servidores do TRT4 se encontra. As questões foram elaboradas

tomando como base a entrevista citada anteriormente, a análise documental, o referencial teórico de Borges-Andrade (2006), os questionários aplicados por Oliveira (2006) e Pilla (2007) e as orientações de Schaan (2001), Milioni (2001), Vergara (2003), Bell (2008) e Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004). Da mesma forma como ocorreu na elaboração do roteiro de entrevista, o conhecimento prévio da pesquisadora também contribuiu para a elaboração do questionário.

O questionário, que se encontra em anexo, é composto por questões fechadas, baseadas em afirmações, onde o respondente marcou o grau de concordância ou discordância com relação à afirmação. Tal questionário foi baseado na escala Likert, com variações de 1 a 5 (discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo, concordo totalmente).

O universo da pesquisa de campo foram todos os servidores do TRT4, os quais estão excluídos magistrados e desembargadores. Os servidores, em sua maioria, são concursados para cargos de nível médio, apesar de um número expressivo já possuir Ensino Superior completo e até Pós-Graduações. Foi pré-requisito para responder o questionário a conclusão de pelo menos 1 (um) curso a distância promovido pelo TRT4, requisito este que pressupõe que o aluno já conheça o método de ensino, a equipe de EAD e os motivos que o levaram a realizar tal curso. Por determinação do Diretor Geral do TRT4, a pesquisa foi enviada a partir do *e-mail* corporativo do Recursos Humanos no TRT4 para cerca de 500 servidores, apenas da área administrativa, lotados principalmente na capital. Destes questionários enviados, 62 foram respondidos. Tomando como base o envio de 500 questionários, tem-se uma taxa de resposta de 12,4%. De acordo com Freitas, Janissek-Muniz, Baulac e Moscarola (2006), há pesquisas que mostram que a taxa de retorno padrão para questionários enviados via *web* ficam em torno de 7% a 13% sobre o total.

Com o intuito de abarcar os servidores das Varas do Trabalho para fazer uma análise diferenciando servidores da área administrativa e das Varas do Trabalho, foi enviado, também, através do e-mail pessoal da pesquisadora, para 07 servidores que trabalham nas Varas do Trabalho de Porto Alegre. Estes questionários foram enviados para servidores que fazem parte da rede de relacionamentos da pesquisadora e lhes foi solicitado que enviassem o questionário para outros colegas servidores (método bola de neve). Os servidores que marcaram outras respostas além de “capital – área administrativa” (quando perguntados onde estão lotados)

foram 12. Pressupõe-se, então, que através do método bola de neve foram obtidos 12 questionários respondidos.

O questionário foi hospedado em um *site* na *Internet* (*Google Forms*) e o *link* do mesmo, enviado por *e-mail*, para que acessassem *on-line* a qualquer tempo. Assim, não foi necessária a identificação do servidor, motivo este que trouxe maior segurança às respostas dos servidores. Além disso, o questionário ficou disponível para acesso por duas semanas.

Os dados foram, então, tabulados no *software Microsoft Office Excel*, para que pudessem ser usadas as ferramentas disponíveis no programa sob forma de percentuais. Todas as respostas das afirmativas que constavam no questionário foram transformadas em percentuais, para melhor análise; e, posteriormente, foram feitos gráficos em formato “pizza”, para melhor visualização. Para relacionar uma alternativa com outra ou para relacionar uma alternativa com um dado do perfil do respondente, foi utilizado o recurso “Tabela Dinâmica” do mesmo *software* citado anteriormente.

Com o baixo número de questionários respondidos pelos servidores que não são da área administrativa (12), em comparação com os servidores dessa área (62), não se pôde fazer uma análise diferenciando opiniões dos servidores da área administrativa e das Varas do Trabalho, tampouco entre servidores da capital e do interior. Portanto, ao fazer a análise desse trabalho, a autora não fez menção a esta distinção, tratando todos os alunos como um grupo só nesses quesitos (área geográfica e setor de lotação). A autora, por vezes, se utilizou da distinção entre alunos que possuem Ensino Fundamental, Médio ou Superior completo e também aqueles que possuem Pós-Graduação. A opção por esta categoria se fez útil uma vez que não há razão em fazer a distinção pelo cargo ocupado (Técnico, Analista ou Auxiliar Judiciário), já que a escolaridade pré-requisito para entrar no cargo é uma escolaridade mínima. Ou seja, há muitos Técnicos Judiciários (pré-requisito: Ensino Médio completo) que já possuem Pós-Graduação. Assim, para a análise ser fiel ao nível de aprendizado dos alunos, optou-se por utilizar a distinção em nível de escolaridade.

A análise dos questionários foi de extrema importância para a percepção dos mesmos com relação ao treinamento a distância no TRT4. Juntamente com a experiência da pesquisadora na organização e com a entrevista com o servidor da CEAD foi possível fazer uma análise se o programa foi bem implantado e está sendo

bem executado e se os servidores estão satisfeitos com o programa, na medida em que o treinamento oferecido está colaborando para a melhoria das atividades profissionais dos mesmos.

3.1 DIFICULDADES E LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O estudo apresentou algumas dificuldades e limitações com relação ao método escolhido. Elas são apresentadas a seguir.

O método escolhido para os questionários apresentou algumas questões falhas, as quais não condiziam com as respostas que poderiam ser assinaladas. Algumas questões poderiam ser respondidas com “sim” ou “não” e outras ainda caberiam a opção “não se aplica”. Na forma de disponibilização desse questionário não havia esta opção, apenas orientava para o respondente deixar em branco.

Na maioria das questões poderia haver somente opções de “concordo” e “discordo”, além da já citada opção “não se aplica”. Com apenas estas 3 alternativas, o respondente não ficaria em dúvida entre assinalar “concordo” e “concordo totalmente” ou “discordo” e “discordo totalmente” e as respostas seriam mais homogêneas e melhor interpretadas.

Além disso, houve certa dificuldade na aplicação de um pré-teste em função do tempo disponibilizado para a execução desse trabalho. A elaboração de um pré-teste teria colaborado para a melhor aplicação do questionário com os servidores, como questões que poderiam ser mais bem elaboradas e questões que poderia haver outras formas de resposta.

É possível, também, que o grupo respondente dos questionários não tenha sido o mais representativo. Isto se deve à determinação do Diretor Geral do TRT4 em enviar o questionário apenas para a área administrativa do órgão, que estão lotados na capital. Entretanto, é sabido que a grande maioria dos servidores alunos dos cursos a distância está lotada nas Varas do Trabalho do interior do Estado. Além disso, é de conhecimento da CEAD de que os dados podem ter sido distorcidos em função do grupo respondente. Por este motivo, tentou-se alcançar servidores que trabalham nas Varas do Trabalho, através do método bola de neve. Entretanto, em função do pouco tempo que restava para a conclusão desse trabalho, não houve efetividade nesse método, já que poucas pessoas foram contatadas e, conseqüentemente, poucos questionários foram respondidos.

Além disso, o ideal era que todos os servidores contatados respondessem. A “não-resposta” é um problema “devido à probabilidade – repetidas vezes confirmada na prática – de que as pessoas que não devolvem questionários diferem daquelas que os devolvem” (MOSER & KALTON, 1971, p. 267-268⁷ apud BELL, 2008, p. 130). Entretanto, é sabido que a taxa de retorno dos questionários é baixa, quando a participação é facultativa e quando é feita pela Internet.

Também em função do tempo disponibilizado e da forma de envio dos e-mails, não houve a possibilidade de se enviar um e-mail aos servidores para lembrá-los de participarem da pesquisa, quando o questionário estava próximo da sua data limite.

⁷ MOSER, C.A. & KALTON, G. Survey Methods in Social Investigation. 2nd edn. London: Heinemann, 1971.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, estão apresentadas a descrição e a análise dos resultados. A primeira seção compreende a situação atual do programa de treinamento a distância no TRT4 e a análise, relacionando com tópicos do referencial bibliográfico. Na segunda seção, é descrito o perfil dos respondentes dos questionários aplicados. Por fim, na terceira seção, são apresentados os resultados obtidos através desses questionários e a análise desses dados.

4.1 DESCRIÇÃO DO PROGRAMA DE EAD NO TRT4

Através da entrevista realizada com o servidor da equipe de EAD e da experiência da pesquisadora, pôde-se observar que há diferenças com relação ao programa de EAD como um todo e aos cursos realizados pela equipe de EAD. Por este motivo, as fases de planejamento, implantação, execução e avaliação serão divididas entre esses dois itens.

4.1.1 Programa de EAD

Com relação ao início do planejamento da EAD no TRT4, não foi observado qualquer planejamento estratégico da organização que tenha direcionado as ações dessa instituição para o treinamento a distância. O que foi observado é que a implantação da EAD nos órgãos do Judiciário estava previsto apenas no planejamento do CNJ.

Na época do planejamento e da implantação do EAD no TRT4, ainda não havia um planejamento estratégico da organização, apenas um planejamento do CNJ que deveria ser cumprido por todos os órgãos do Judiciário. Assim, como um dos pontos desse planejamento do CNJ era a capacitação contínua dos servidores, o TRT4 passou a se preocupar mais com as questões de treinamento, em especial, o treinamento a distância, por proporcionar maior alcance de alunos.

Não se observou que houvesse qualquer tipo de levantamento de necessidades de treinamento antes da implantação do programa de EAD, como detalhado pelos autores pesquisados (BOHLANDER, SNELL & SHERMAN, 2005; MARRAS, 2000; FERREIRA, FORTUNA & TACHIZAWA, 2001; GIL, 2007). Por ter

sido uma determinação de um órgão superior (CNJ), supõe-se que a etapa de levantamento de necessidades tenha sido feito por ele e que, portanto, não caberia ao TRT4 realizar essa etapa, assim como também não caberia realizar um estudo de viabilidade de implantação da EAD no TRT4.

No início do programa de EAD no TRT4, não havia sequer um planejamento estratégico para nortear as ações dessa organização. Todas as iniciativas eram planejadas pelo CNJ e pelo TST e repassadas aos TRT's. Hoje em dia, já há um planejamento estratégico do TRT4, que norteia as iniciativas deste Tribunal do ano de 2010 à 2014, inclusive quanto à capacitação. Entretanto, o planejamento estratégico nada diz respeito quanto às ações que a CEAD deve realizar (como, por exemplo, quais os cursos que devem ser realizados), tampouco, na seção de competências, quais às competências que serão desenvolvidas. Cabe à CEAD, juntamente com a Secretaria de Desenvolvimento de Pessoal, decidir quais os cursos que devem ser ministrados.

De acordo com o referencial teórico estudado, após a etapa de levantamento de necessidades, é necessária a etapa de planejamento do programa, através de elaboração de documentos, como definido por Gil (2007). Na Portaria Conjunta nº 03, a qual está previsto o Programa Permanente de Capacitação, estão descritas as finalidades e os princípios desse programa. Portanto, o STF, juntamente com o CNJ e os Tribunais Superiores, regulamenta esse documento que irá nortear as ações dos Tribunais de segunda instância, dos quais o TRT4 faz parte.

Com relação ao programa de EAD no TRT4, de acordo com dados extraídos do case do programa de EAD que foi premiado pelo Top Ser Humano em 2009, uma servidora com experiência na área de EAD foi designada para elaborar o projeto e o plano do EAD no TRT4. No projeto, constaram informações como: níveis de implementação do programa, público-alvo, objetivos, metas para o ano de implementação e fatores críticos de sucesso. Já o plano pedagógico foi feito seguindo as recomendações da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, expressas em um relatório da UNESCO. A base do plano pedagógico está alicerçada nos quatro pilares propostos pela UNESCO: aprender a conhecer; aprender a fazer; aprender a ser; e aprender a interagir. Além disso, a experiência da servidora em gestão de projetos, a qual possui a certificação PMBOK, também foi importante para a implantação do programa. A servidora em questão, após a

implantação, tornou-se a gestora da equipe de EAD, e pôde dar continuidade ao mesmo.

O relato do entrevistado quanto à execução inicial do programa se mostrou um tanto quanto traumatizante. De acordo com o entrevistado, a equipe de EAD enfrentou 2 principais problemas no início da execução do programa:

- Servidores com pouca experiência em novas tecnologias: de acordo com o entrevistado, “como éramos só 2 pessoas no início, nosso principal desafio era treinar essas pessoas. E como fazíamos isso? As pessoas ligavam e a gente tinha que dizer o passo-a-passo de como tinha de ser feito.”;
- Preconceito com o EAD: de acordo com o entrevistado, “a gente sempre tenta mostrar [...] que o EAD pode ser um curso tão bom quanto o presencial, desde que seja bem feito e que tenha um bom tutor.”

Estes dois problemas, de acordo com o entrevistado, foram sanados, a medida em que as pessoas passaram a ter mais contato com o computador, tanto pessoal quanto profissionalmente. Quanto ao preconceito, ainda existe, porém menor do que no início. Não somente dentro do TRT4, mas em qualquer local ainda existe o preconceito com a educação a distância. Dentro do TRT4, a equipe de EAD sempre tenta mostrar as vantagens dessa modalidade de treinamento.

Com relação à última etapa proposta pelos autores pesquisados, a de avaliação, o programa de EAD no TRT4 ainda não passou por nenhum tipo de pesquisa que avaliasse o programa em si. A avaliação feita pela equipe de EAD diz respeito somente aos cursos pontuais que são realizados por eles, que será mais bem detalhado posteriormente. A avaliação de um programa deve ser feito desvinculado aos cursos, e suas questões devem ser pensadas para que os servidores (alunos) não respondam com base em um determinado curso. De acordo com o entrevistado, este tipo de avaliação nunca foi feito no TRT4.

4.1.2 Cursos

Com relação ao primeiro curso disponibilizado pela equipe de EAD do TRT4, houve algumas particularidades. Ao invés de se fazer um levantamento de necessidades de treinamento, a equipe de EAD contou com a experiência dos

gestores de RH e de EAD para que fosse determinado um curso experimental. Para o primeiro curso, foi absorvida a demanda por cursos presenciais, na Coordenação de Capacitação Presencial. Assim, não houve qualquer tipo de análise organizacional, análise de tarefas e análise de recursos humanos, ritual que deve ser observado pelos autores pesquisados.

Escolhido o curso-piloto – “Cálculos Trabalhistas” –, foi feito um documento que, de acordo com Gil (2007), são importantes para o planejamento das ações de treinamento. Como sugerido por Gil (2007), o projeto para esse primeiro curso foi composto por um conjunto de dados que esclareciam os meios necessários para a execução deste curso: objetivo do curso, público-alvo, carga horária, forma de treinamento, número de turmas, número de servidores por turma, material, tutoria e qual forma de interação (síncrona ou assíncrona). Já o plano, também sugerido por Gil (2007), estabelecia ações para que o curso fosse efetivo: objetivos pedagógicos do curso, conteúdo programático, estratégias de ensino e formas de avaliação. Nesta etapa de elaboração dos documentos, o primeiro curso foi muito bem planejado, nos mesmos moldes dos documentos elaborados para o programa de EAD como um todo.

Além disso, outra particularidade desse primeiro curso foi a forma de interação entre os alunos e o tutor. A forma de interação era síncrona, ou seja, era necessário um tutor interagindo com os alunos em tempo real. Isso fazia com que os alunos e o tutor tivessem que assistir aulas e estar *on-line* em horários pré-determinados. Uma das grandes dificuldades neste curso foi o treinamento do tutor. Como o curso dado presencialmente não é o mesmo que o disponibilizado via EAD, o tutor teve de ser treinado para as especificidades da modalidade EAD, tanto para a elaboração de material, quanto para as formas de interação com os alunos. De acordo com o case do TRT4 premiado no Top Ser Humano, o curso foi bem aceito pelos alunos.

Entretanto, como os cursos seguintes eram muito demandados, a figura do tutor foi descartada e passou-se a realizar os cursos de forma assíncrona. A grande demanda por determinados cursos mais generalistas (“Excelência no Atendimento” e “Administração do Tempo”, por exemplo) fez com que a equipe de EAD concentrasse um grande número de alunos em cada turma (em torno de 100 alunos por turma) e um grande número de turmas (em torno de 7 turmas por curso). De forma geral, os alunos liam o material disponibilizado na plataforma e ao final do

curso realizavam uma avaliação de aprendizado, a chamada “prova final”. Alguns cursos possuíam interação obrigatória entre os alunos no fórum, outros tinham a possibilidade de além de ler o material, ouvir a gravação e ver vídeos, mas nunca em tempo real. Este método (assíncrono e sem tutoria) fez com que os alunos ficassem mais responsáveis por seus estudos, pois podiam estudar no horário que quisessem. Entretanto, de acordo com o entrevistado, essa forma de disponibilização dos cursos também fez com que a qualidade dos cursos diminuísse um pouco, motivo pelo qual não se podia dar mais atenção individual ao aluno, tarefa que antes era feita pelo tutor. Além disso, problemas internos na plataforma de ensino e no número de integrantes na equipe de EAD restringiram um pouco a expansão do programa de EAD.

Para os cursos mais recentes, existem 3 formas de se obter informações quanto às necessidades de capacitação. São elas:

- Avaliação de desempenho: esta avaliação é realizada uma vez ao ano com cada servidor, que é avaliado por seu superior imediato. Este, por sua vez, poderá sugerir à Coordenação de Avaliação de Desempenho que o servidor deverá realizar curso em determinada área para desenvolver determinada competência. Todas as sugestões das chefias são reunidas e enviadas às Coordenações de Treinamento (a distância e presencial). Dependendo do número de solicitações, da cidade da qual elas vieram e do seu conteúdo, são decididos os cursos e qual a modalidade em que ele será oferecido.
- Determinação de órgão superior: poderá vir uma determinação do CNJ, do TST ou até mesmo da Diretoria do TRT4. Neste caso, subentende-se que uma avaliação prévia das necessidades de treinamento já tenha sido feita pelo órgão superior.
- Resultado das avaliações finais: após cada curso, é feita uma pesquisa de opinião (avaliação de reação) com cada aluno. No final da avaliação, são solicitadas sugestões de novos cursos. Todas essas sugestões são avaliadas pela equipe de EAD.

As 3 fontes de informação sobre competências são analisadas pela equipe de EAD para que seja decidido qual o próximo curso que será oferecido, a fim de que

contemple o maior número de alunos e que seja sanada a maior lacuna de competência.

Quanto à elaboração de planos e projetos para cada curso, não houve qualquer menção do entrevistado com relação aos cursos atuais (2011). Pela experiência da pesquisadora, em 2009 já não eram mais realizados planos e projetos para os cursos devido à demanda por cursos a distância, ao volume de trabalho e ao tamanho da equipe de EAD. Os poucos cursos que tiveram documentação, ela mais precária do que os documentos dos primeiros cursos. A equipe era pequena quando comparada a demanda pelos cursos a distância, e estes, muitas vezes, eram determinados por órgão ou autoridade superior. Ou seja, nesse caso, os cursos deveriam obrigatoriamente ser disponibilizados aos servidores. Além disso, na época, os cursos eram produzidos pela própria equipe de EAD, o que aumentava ainda mais o trabalho realizado pela CEAD. Entretanto, apesar de todos os motivos que levavam a CEAD a deixar de planejar cuidadosamente os cursos, a elaboração de planos e projetos para cada curso é de extrema importância, pois é onde são estabelecidas as orientações que devem ser seguidas durante todo o curso.

Já na parte da execução dos cursos, houve uma modificação recente (em 2011) quanto à tutoria e às turmas. A figura do tutor voltou aos cursos, dando mais personalidade ao treinamento e fazendo com que os alunos não fiquem sozinhos nos seus estudos, de acordo com o entrevistado. Em função disso, o número de alunos por turma diminuiu. Devido a esse fato, o número de turmas aumentou, com o objetivo de se alcançar o mesmo número de alunos capacitados dos outros anos. Entretanto, observando os dados, os resultados atingidos em 2010 não são os mesmos que nos outros anos, principalmente com relação ao ano de 2009.

Quanto aos pontos relatados por GIL (2007) que devem ser observados na etapa de execução, alguns comentários são pertinentes:

- Qualificação dos instrutores: para os cursos que exigiam tutoria, os tutores foram treinados para a elaboração de material especial aos alunos dos cursos a distância, assim como foram capacitados para a tutoria nesta modalidade de capacitação;
- Seleção dos treinandos: a inscrição dos servidores nos cursos se dava por ordem de chegada de e-mails com a solicitação de inscrição, após o envio de e-mail com a divulgação do curso. O ideal seria que os

servidores a quem seus chefes indicaram o curso teriam vaga prioritária no curso, mas isso não ocorre;

- Qualidade do material: o material, após a elaboração pelo tutor, passava por revisão pela gestora da equipe de EAD, a qual possuía especialização pedagógica na área de EAD;
- Cooperação dos chefes e diretores da empresa: o EAD no TRT4 ganhou ampla aceitação entre as chefias diretas dos servidores e entre as diretorias, pois todos entendem que a EAD pode contribuir profissionalmente para os servidores.

Na etapa de avaliação do treinamento, dentre os 4 tipos de avaliação citados por Kirkpatrick (2006), Bohlander, Snell e Sherman (2005) e Gil (2007), a equipe de EAD realiza a avaliação de reação e de aprendizado.

A avaliação de aprendizado é feita ao final do curso, com o objetivo de testar o conhecimento do aluno com relação ao curso recém realizado. Entretanto, não é realizada uma amostra antes do treinamento, para que após o treinamento seja realizada uma comparação com as duas avaliações.

Já a avaliação de reação, também realizada no final de cada curso é realizada para medir a satisfação do aluno. De acordo com o entrevistado, esta avaliação serve “para vermos se eles gostaram do curso, se a tutoria foi adequada, se o ambiente foi bom, se o conteúdo estava agradável, questões quanto ao atendimento ao usuário, etc.”. A avaliação é composta de 5 questões, nas quais os alunos têm 5 opções de resposta:

- Considero que fazer cursos a distância é: excelente, muito bom, bom regular, não votar;
- Para minhas atividades profissionais, este curso foi: excelente, muito bom, bom regular, não votar;
- Acesso ao ambiente: excelente, muito bom, bom regular, não votar;
- Qualidade do curso: excelente, muito bom, bom regular, não votar;
- Atendimento ao usuário: excelente, muito bom, bom regular, não votar.

O entrevistado considera que este tipo de avaliação analisa questões da EAD do TRT4 como um todo, e não somente a cursos específicos. Entretanto, a utilização da estrutura de EAD (como o atendimento por telefone ou *e-mail*, por exemplo) pelo

aluno pode variar de um curso para outro, mudando assim sua opinião sobre tais pontos que deveriam avaliar o programa de EAD como um todo. Além disso, as questões desta avaliação atualmente são poucas e muito abrangentes para se avaliar um programa, devendo ter sido feita uma pesquisa mais aprofundada caso o foco fosse a avaliação da EAD como um programa.

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA

No questionário aplicado junto aos servidores, foram feitas algumas perguntas com relação ao perfil dos respondentes. Os resultados obtidos são apresentados a seguir.

Com relação ao gênero, do total de 74 respondentes, metade deles é do sexo feminino e metade do sexo masculino.

Com relação à idade, como pode ser observado no gráfico abaixo (gráfico 1), os participantes da pesquisa estão bem distribuídos entre as faixas 30 a 39 anos, 40 a 49 anos e 50 a 59 anos, sendo que a faixa de 18 a 29 anos está bem representada também. Isso mostra que muitos respondentes já nasceram na época em que o uso do computador foi difundido (30 a 49 anos – 2 faixas), além de que outros já cresceram nessa era tecnológica (18 a 29 anos). Podem apresentar mais dificuldades com o manuseio do computador e o uso da Internet os respondentes que estão nas faixas de 50 a 59 anos e acima de 60 anos, entretanto, por já realizarem cursos a distância e terem respondido a esta pesquisa via computador, pressupõe-se que o uso da informática por todos os respondentes já é fácil.

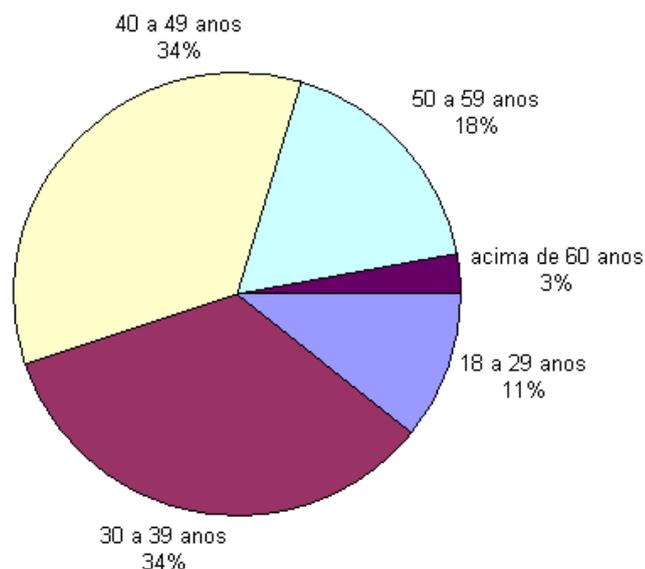


Gráfico 1 – Idade dos respondentes

Fonte: elaborado pela autora

Quanto ao nível de escolaridade, como ilustrado no gráfico seguinte, a maioria já possui pelo menos o Ensino Superior completo (77%), sendo que quase a metade já possui Pós-graduação (47%). Isso pode ter sido incentivado pelo Adicional de Qualificação, que é concedido em percentuais de acordo com o curso de pós-graduação que é realizado. Além disso, pode-se inferir que os respondentes já possuem um nível de crítica elevado e que já possuem, pelo menos, noções de tópicos de EAD, assim como vantagens, desvantagens e os motivos de se realizar cursos a distância.

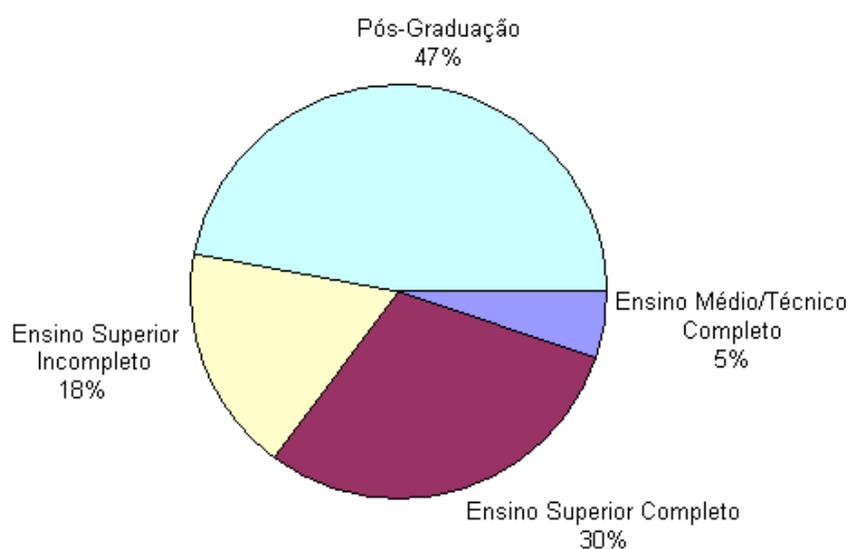


Gráfico 2 – Nível de escolaridade dos respondentes

Fonte: elaborado pela autora

Já quando perguntados qual o cargo ocupado no TRT4 atualmente (gráfico 3), a grande maioria respondeu “Técnico Judiciário” (51 pessoas, correspondente a 70%), cujo requisito do cargo é apenas o Ensino Médio completo. O cargo “Analista Judiciário”, cargo que é necessário o Ensino Superior completo, é representado por 24% (18 pessoas). E 4 pessoas (5%) são “Auxiliar Judiciário”, cargo que precisa ter apenas o Ensino Fundamental completo. Apenas 1 pessoa (1%) marcou a opção “Outro”, explicando que é cedido de outro órgão e que, portanto, não faz parte do quadro de carreira do TRT4.

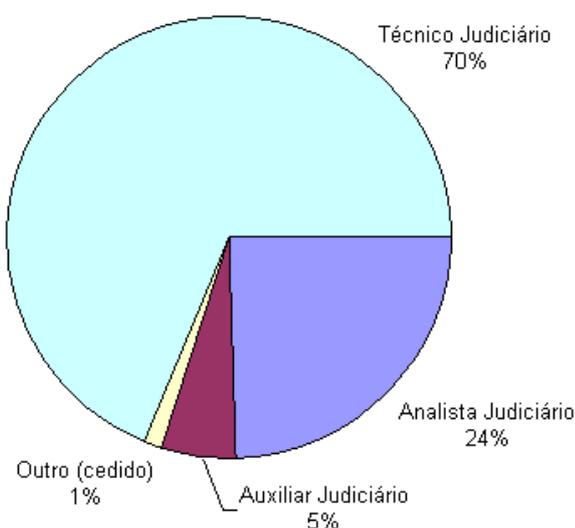


Gráfico 3 – Cargo atualmente ocupado pelos respondentes
Fonte: elaborado pela autora

Apesar dos cargos acima possuírem pré-requisitos escolares para a habilitação no cargo, a maioria dos respondentes possui mais do que o necessário para o cargo. Isso pôde ser observado quando feita a relação entre o cargo ocupado e o nível de escolaridade. Dos 51 Técnicos Judiciários, 22 possuem Pós-graduação e 14 possuem Ensino Superior completo, requisitos além do que o cargo exige. Estes 2 itens somam 70% dos Técnicos Judiciários. Já quanto aos Analistas Judiciários, 12 deles possuem Pós-graduação, o que representa 67% dos respondentes deste cargo. Isso pode ocorrer em função das altas remunerações que os servidores do Judiciário recebem, quando comparados com o mercado de trabalho. De acordo com a Lei 11.416/2006, que dispõe sobre as carreiras dos servidores do Poder Judiciário, o servidor Técnico Judiciário, por exemplo, recebe uma remuneração inicial de quase 4 mil reais (vencimento + gratificação por atividade judiciária). Essa remuneração, obedecidos os critérios de promoção e

progressão, chega a 6 mil e 300 reais em 15 anos. É válido afirmar que muitos servidores, ao ingressarem no quadro de carreira do TRT4 como Técnico Judiciário, optam pela estabilidade do cargo e não almejam um cargo com remuneração maior, visto que a remuneração que recebe já é alta. O mesmo ocorre para os servidores do cargo Auxiliar Judiciário.

4.3 OPINIÕES DOS ALUNOS QUANTO AO PROGRAMA DE EAD

Abaixo são apresentados os resultados sobre a opinião dos alunos quanto à questões referentes à EAD. O questionário foi dividido em 5 partes: métodos de estudos quando da realização dos cursos a distância; tutoria nos cursos; participações nos fóruns; cursos a distância oferecidos; e relação entre os cursos EAD e a carreira profissional dos servidores. A apresentação e a análise dos resultados foram divididas da mesma forma.

4.3.1 Quanto ao método de estudo nos cursos EAD

4.3.1.1 Freqüência do Estudo

Quando perguntados sobre a freqüência do estudo, houve certa discrepância entre as respostas de 2 questões, como observado nos 2 gráficos seguintes. Em torno de 50% das pessoas responderam “Concordo” ou “Concordo Totalmente” em ambas as questões. Entretanto, as duas questões são opostas, ou se estuda a matéria em dias concentrados, ou se estuda a matéria aos poucos. Isso pode estar relacionado ao fato de alguma das perguntas ter sido mal interpretada pelos servidores, razão de ter sido mal formulada.

Ao cruzar essas duas questões, pode-se observar que, mesmo havendo algumas respostas que se contradizem, outras respostas foram coerentes. Das 40 pessoas que concordam com a afirmativa 2b (gráfico 5 – “Gosto de estudar a matéria em dias concentrados”), 23 delas (57% das 40 pessoas) afirmaram que discordam com a afirmativa 2a (gráfico 4 – “Gosto de estudar um pouco da matéria em cada dia, utilizando todos os dias disponíveis para completar o curso”). Isso demonstra coerência entre as respostas. Da mesma forma, ocorre o contrário.

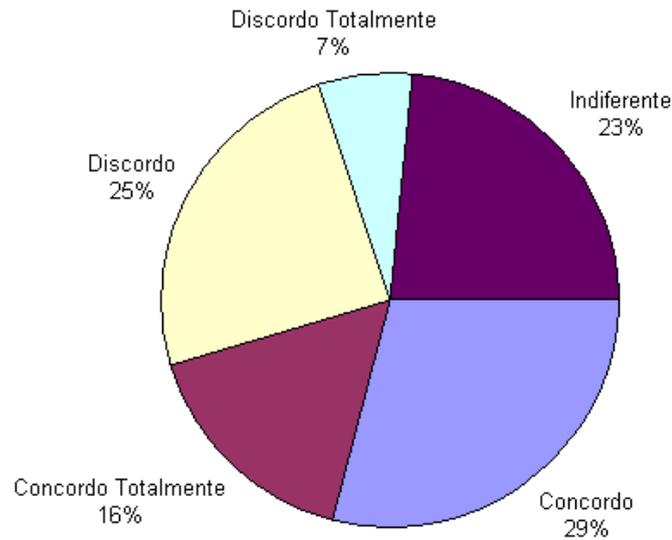


Gráfico 4 – Questão 2a: “Gosto de estudar um pouco da matéria em cada dia, utilizando todos os dias disponíveis para completar o curso”
 Fonte: elaborado pela autora

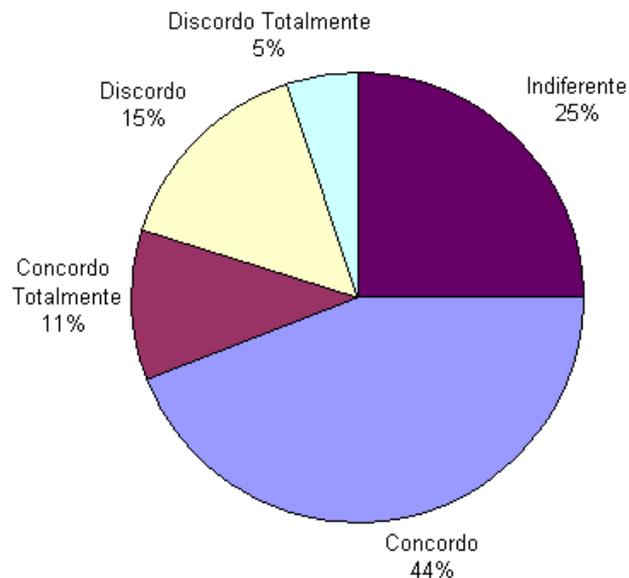


Gráfico 5 – Questão 2b: “Gosto de estudar a matéria em dias concentrados”
 Fonte: elaborado pela autora

Na questão “Leio os textos e faço a prova na última semana do curso” (gráfico 6), a maioria dos respondentes (55%) discorda ou discorda totalmente. Isso reflete no aproveitamento dos alunos durante o curso. Quando o aluno realiza as tarefas do curso perto do término do curso, acaba fazendo tudo com rapidez, sem prestar atenção no trabalho e, conseqüentemente, sem aprender de maneira efetiva. Entretanto, o percentual de 26% dos respondentes que concordam com a afirmativa

ainda é alto. Essas pessoas que lêem os textos e realizam a prova na última semana do curso não têm total aproveitamento do aprendizado, e provavelmente elas possuam outros objetivos além de aprender, como a obtenção do AQ, por exemplo. Por vezes, pode ocorrer de o aluno começar o curso e não ser o esperado e, portanto, deixar para a “última hora” para terminar o curso apenas para completá-lo.

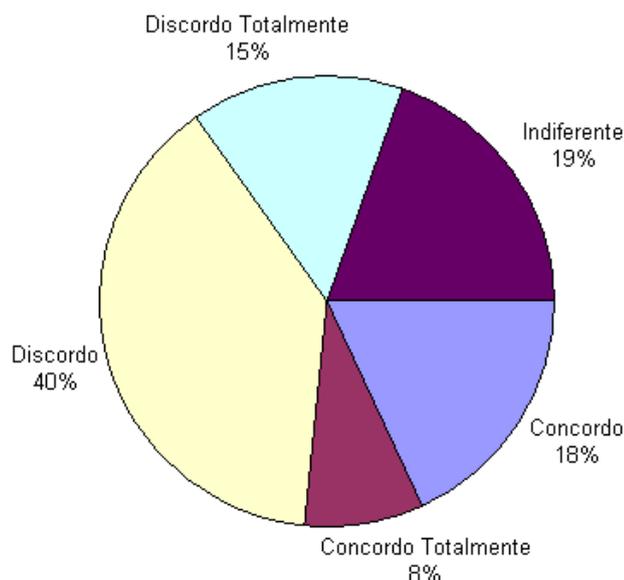


Gráfico 6 – Questão 2f: “Leio os textos e faço a prova na última semana do curso”
Fonte: elaborado pela autora

4.3.1.2 Local de estudo

Quanto a este tema, 49% dos servidores questionados preferem realizar o curso em casa enquanto 25% ficam indiferentes quando questionados (gráfico 9). Comparado com outras afirmativas, os respondentes “indiferentes” correspondem a um número alto. Infere-se, portanto, que estas pessoas estudam para o curso independente do local de estudo. Destes que se mostraram indiferentes (18 pessoas) dizem que acabam realizando o curso em horário de trabalho (15 pessoas).

Entretanto, 56% afirmam estudar no horário de trabalho (desde que com autorização da chefia – gráfico 8). Já 81% afirmam que não realizam o curso em horário de trabalho caso a chefia não dê autorização (gráfico 7).

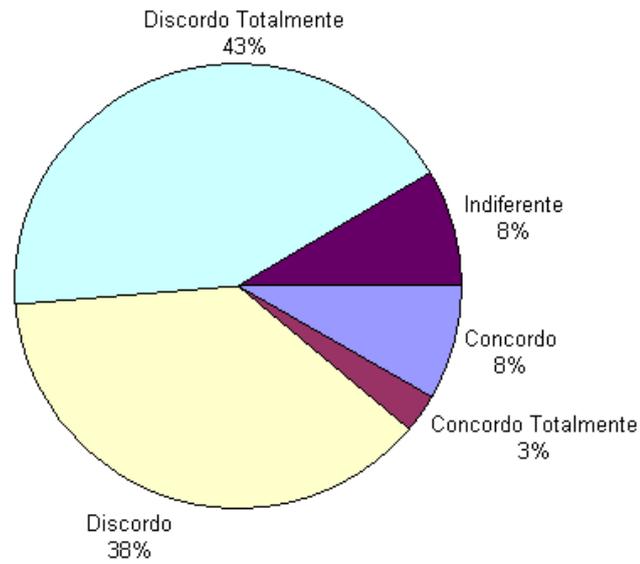


Gráfico 7 – Questão 2c: “Estudo para o curso em horário normal de trabalho, mesmo que meu chefe não autorize”
 Fonte: elaborado pela autora

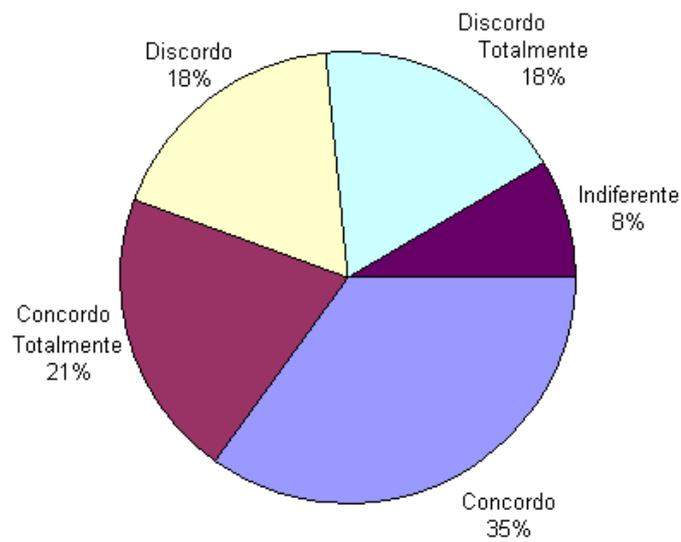


Gráfico 8 – Questão 2d: “Estudo para o curso em horário normal de trabalho, mas somente se houver autorização da chefia”
 Fonte: elaborado pela autora

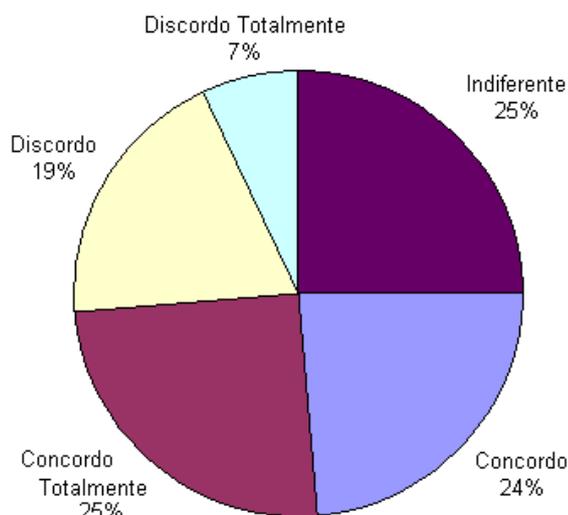


Gráfico 9 – Questão 2e: “Prefiro realizar o curso em casa”
 Fonte: elaborado pela autora

Relacionando a afirmativa 2e (“Prefiro realizar o curso em casa”) com a afirmativa 2d (“Estudo para o curso em horário normal de trabalho, mas somente se houver autorização da chefia”), verifica-se que a maioria das pessoas que dizem realizar o curso no horário de trabalho, são indiferentes ou discordam com a afirmativa “Prefiro realizar o curso em casa”. Entretanto, verifica-se que 10 das 39 pessoas que responderam que estudam em horário de trabalho também preferem realizar o curso em casa. Infere-se que, por questões pessoais, estas pessoas tenham de realizar o curso em horário de trabalho, mas que não reflete na sua preferência pelo local, que, no caso, seria em casa.

4.3.1.3 Conteúdo dos cursos

Com relação ao gráfico 10, pode-se observar que a maioria das pessoas que realizam os cursos está interessada no assunto dos mesmos. Isso vem a confirmar a idéia de que ninguém é obrigado a realizar os cursos e de que nem sempre as pessoas realizam os cursos somente devido ao Adicional de Qualificação. É claro que há pessoas que pensem assim, como é refletido pelos 3% (2 pessoas) que não se interessam pelo curso e pelos 3% (2 pessoas) que são indiferentes quanto à afirmativa.

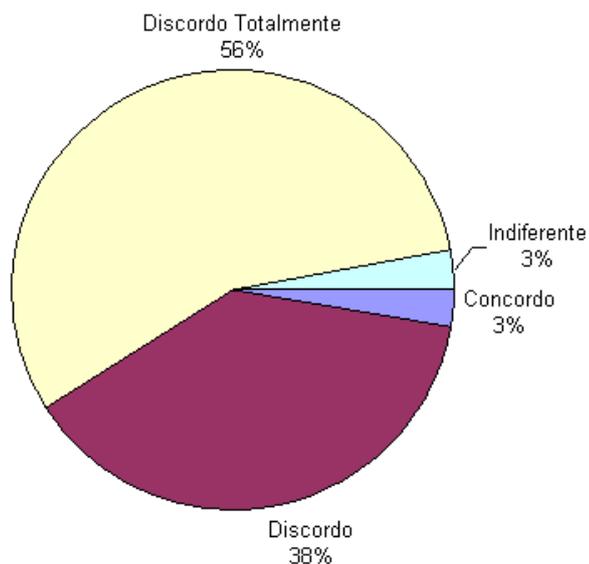


Gráfico 10 – Questão 2g: “Não me interessa pelo conteúdo do curso”
 Fonte: elaborado pela autora

Perguntados sobre a realização da prova final sem a leitura do material (e, conseqüentemente, sem a efetiva realização do curso), 92% dizem não concordar com a afirmação (gráfico 11). Os 8% restantes (6 pessoas), concordam ou são indiferentes quando à afirmativa. Provavelmente, os motivos são os mesmos citados anteriormente: obrigação pela chefia de realizar o curso ou interesse em incorporar o Adicional de Qualificação.

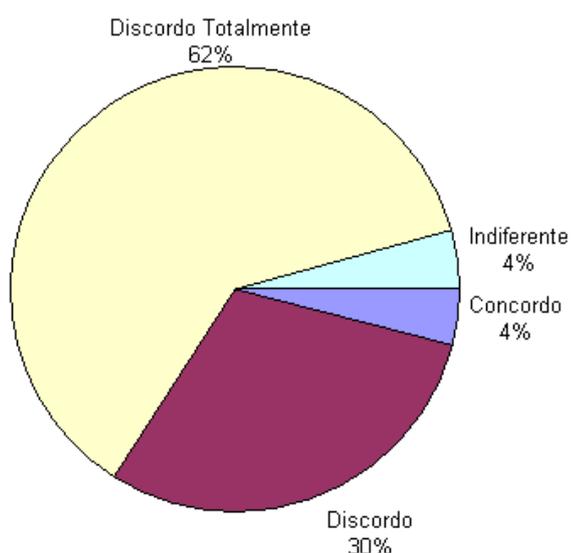


Gráfico 11 – Questão 2h: “Faço a prova no final do curso mesmo sem ler o material”
 Fonte: elaborado pela autora

4.3.2 Quanto à tutoria nos cursos

Nas questões envolvendo a tutoria nos cursos vale começar ressaltando os casos dos respondentes que nada assinalaram e dos que assinalaram “indiferente”.

Dos 74 respondentes, 22% não responderam a nenhuma destas questões (“vazio”). Subentende-se, portanto, que essas 16 pessoas (e em todas as questões sobre tutoria são as mesmas 16 pessoas deixaram em branco) nunca solicitaram ajuda do tutor, tampouco poderão vir a solicitar. Optou-se por mostrar tais percentagens, pois o número se mostrou alto, diferentemente dos outros tópicos questionados. Observou-se também que os percentuais de “indiferente” em todos os gráficos são bastante elevados. Isso pode ter se dado pelos mesmos motivos das pessoas que não assinalaram nenhuma resposta. Somando-se os percentuais dos dois conjuntos, têm-se percentuais que variam de 41% a 46%, os valores mais altos de respostas em branco e “indiferentes” dentre todas as afirmativas do questionário.

Pode-se concluir, portanto, que os tutores, mesmo nos cursos em que eles estão disponíveis aos alunos, não são solicitadas a sua ajuda pelos alunos. Em geral, muitos alunos não sentem necessidade de pedir ajuda ao tutor.

Além disso, analisando o gráfico 12, apenas 35% preferem ter um tutor a sua disposição do que somente fazerem a leitura do material. A afirmativa não diz respeito sobre o fato de as pessoas realmente pedirem ajuda ao tutor, mas sim de tê-lo disponível caso surjam questões a serem esclarecidas. Dos 20% restantes, ninguém prefere ter a ajuda do tutor, limitando-se somente a fazer a leitura do material e, posteriormente, a prova.

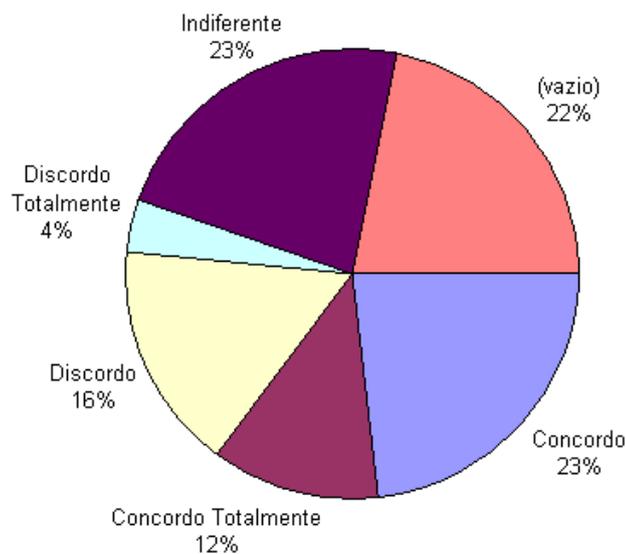


Gráfico 12 – Questão 3a: “Prefiro um tutor para me auxiliar no conteúdo do curso do que só ler o texto e fazer a prova”

Fonte: elaborado pela autora

No gráfico 13, os percentuais de “discordo” e “discordo totalmente” aumentam, refletindo que pouca gente pede auxílio ao tutor.

Quando cruzados o gráfico anterior e o gráfico seguinte, se obtêm os seguintes resultados:

- Das 17 pessoas que preferem um tutor a disposição (questão 3a – “concordo”), apenas 2 sempre pedem auxílio ao tutor (questão 3b – “concordo”). Nenhuma delas marcou “concordo totalmente” na questão 3b.
- Das 9 pessoas que preferem um tutor a disposição (questão 3a – “concordo totalmente”), 4 pessoas sempre pedem auxílio ao tutor (questão 3b – “concordo” e “concordo totalmente”).

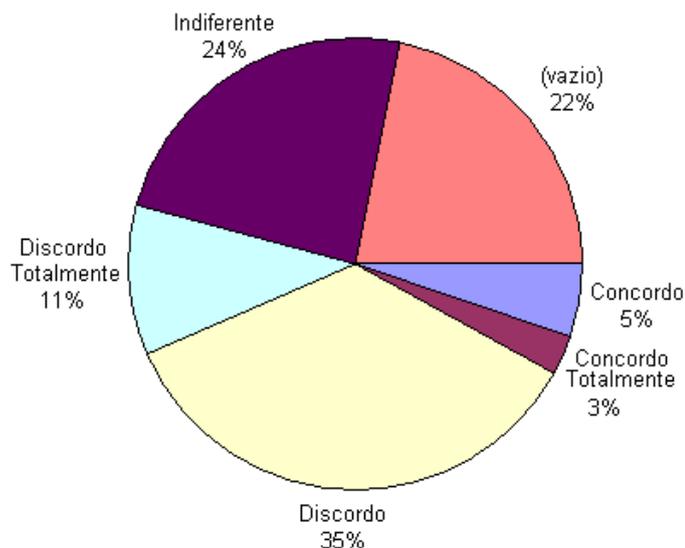


Gráfico 13 – Questão 3b: “Sempre peço auxílio ao tutor”
 Fonte: elaborado pela autora

Com relação à opinião dos respondentes na afirmativa “Para mim, não faz diferença ter ou não ter tutor”, os índices de discordância continuaram altos. Entretanto, esta afirmativa era o “contrário” das outras duas acima, ou seja, enquanto as duas continham uma afirmação, a questão do gráfico abaixo continha uma negação. Relacionando o gráfico 12 (“Prefiro um tutor para me auxiliar no conteúdo do curso do que só ler o texto e fazer a prova”) com o gráfico 14 (“Para mim, não faz diferença ter ou não ter o tutor”), praticamente as mesmas pessoas que responderam que preferem um tutor ao invés de somente ler os textos, são as mesmas pessoas que consideram que o tutor faz diferença. Entretanto, algumas pessoas responderam com incoerência, refletindo no alto percentual de respostas “discordo”.

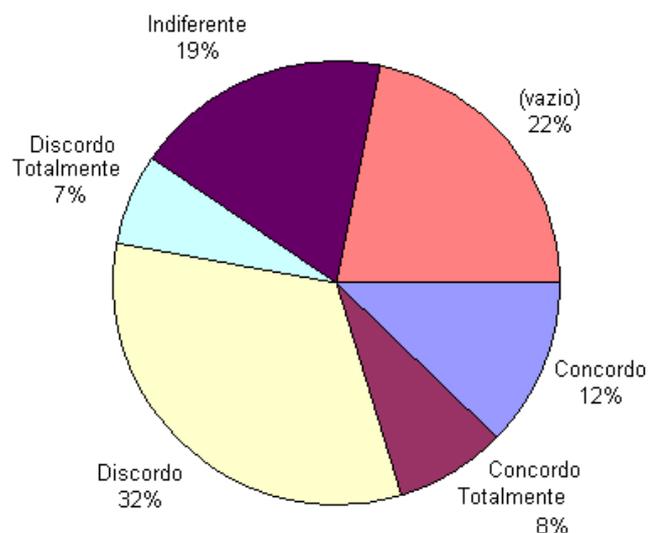


Gráfico 14 – Questão 3c: “Para mim, não faz diferença ter ou não ter o tutor”
Fonte: elaborado pela autora

Quanto à ajuda efetiva do tutor, a maioria dos respondentes discorda com a afirmação, ou seja, 57% (42 pessoas) recebem a ajuda esperada. Entretanto, esta questão é mais bem visualizada quando relacionada com o gráfico 13 (“Sempre peço auxílio ao tutor”). De todas as pessoas que sempre pedem ajuda ao tutor, todas recebem a ajuda esperada. Os 4% que não recebem a ajuda esperada (gráfico 15) são pessoas que na afirmativa “Sempre peço ajuda ao tutor” marcaram a resposta “indiferente” e, que, portanto, se tornam respostas incoerentes.

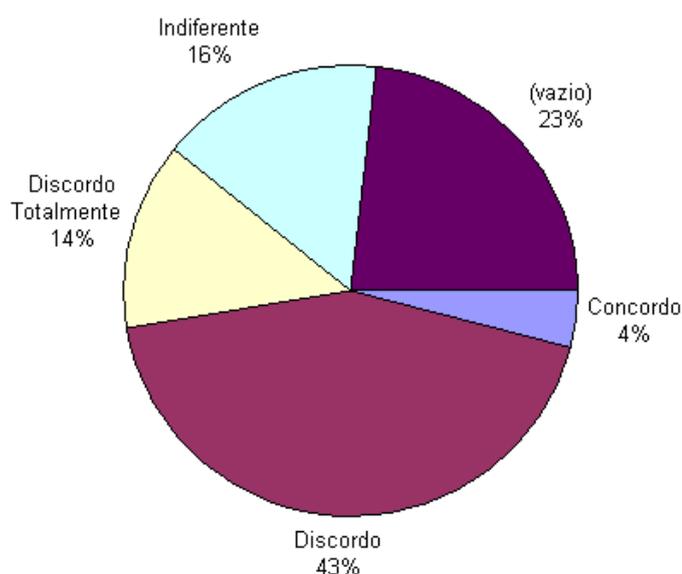


Gráfico 15 – Questão 3d: “Não recebo a ajuda do tutor que espero que seja dada”
Fonte: elaborado pela autora

A análise dos 4 gráficos relacionados à tutoria permite afirmar que as pessoas que preferem ter um tutor a sua disposição para auxiliá-las do que somente ler o

texto, nem sempre pedem auxílio a esse tutor. Entretanto, para elas, o tutor faz diferença num curso a distância e quando a ajuda é solicitada, recebem a resposta solicitada.

Pode-se afirmar que a tutoria, quando é oferecida nos cursos a distância, é efetiva. Os tutores contratados pela equipe de EAD são bem treinados e entendem do assunto do curso. Entretanto, esta ajuda pouco é procurada. Nota-se que os alunos, em sua maioria, não têm costume de procurar o tutor e preferem realizar os cursos sozinhos, apenas com a leitura do material e realização da prova final.

4.3.3 Quanto à participação em fóruns

À semelhança do tópico relacionado à tutoria, as questões sobre os fóruns mostraram um índice de “não-resposta” alto. Portanto, pelos mesmos motivos já citados no tópico anterior, optou-se por mostrar estes percentuais nos 2 gráficos a seguir. Em ambos os gráficos, os índices de “vazio” e “indiferente” somados representaram 36% das respostas. Entretanto, nem sempre eram as mesmas pessoas que marcavam as mesmas opções em ambas as perguntas.

No gráfico 16, pode-se observar que houve respostas bem diferentes. Do total dos 74 respondentes, 35% discordam da afirmativa, enquanto 29% concordam.

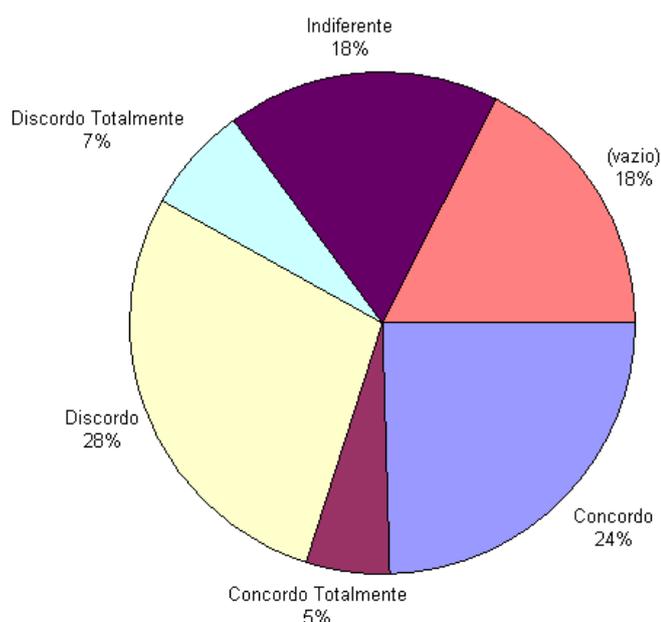


Gráfico 16 – Questão 4a: “Sempre participo do fórum, mesmo quando a participação não é obrigatória”

Fonte: elaborado pela autora

Com relação ao gráfico 17, houve inversão dos percentuais: 35% concordam com a afirmativa, enquanto 29% discordam.

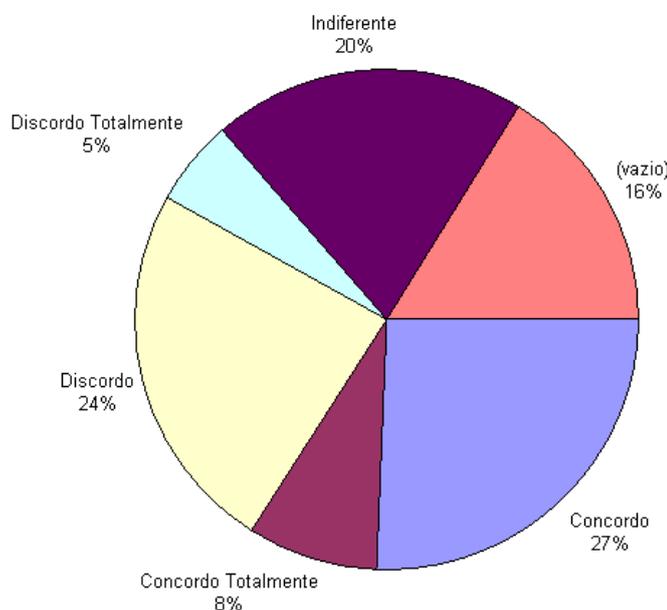


Gráfico 17 – Questão 4b: “Quando há participação obrigatória no fórum, participo apenas porque é obrigatório”

Fonte: elaborado pela autora

Ambas as questões relacionadas ao fórum traduzem uma desarmonia quanto à participação no mesmo. Enquanto nas outras questões já analisadas anteriormente, havia respostas que traduziam a opinião da maioria dos respondentes, nesse quesito, houve uma desarmonia nas respostas. Isso reflete que ainda há muitos alunos que sequer têm vontade de utilizar o fórum e interagir com os colegas e tutores.

Quando cruzados os dois gráficos, 25% (19 pessoas) responderam que participam do fórum somente quando é obrigatória a participação e que, portanto, discordam com a afirmação de que sempre participam do fórum, mesmo quando não é obrigatório. Essas 19 pessoas representam $\frac{1}{4}$ do universo dos respondentes.

4.3.4 Quanto aos cursos a distância já realizados

Quando perguntados sobre os motivos que levam os alunos a fazerem os cursos a distância, a grande maioria (93%) afirma que realiza os cursos por livre e espontânea vontade, sem a determinação do chefe direto (gráfico 18). Entretanto, apenas 27% dos questionados são aconselhados por suas chefias diretas a realizar

os cursos EAD (gráfico 19). Destes 27% (19 pessoas), apenas 1 pessoa se mostrou indiferente quando questionada se realiza o curso por livre e espontânea vontade e outra discordou da afirmação, o que leva a crer que apenas esta pessoa é obrigada a realizar o curso por determinação da sua chefia direta. Do restante desse percentual (17 pessoas), afirmam que realizam os cursos por livre e espontânea vontade, além de serem aconselhadas pela chefia direta.

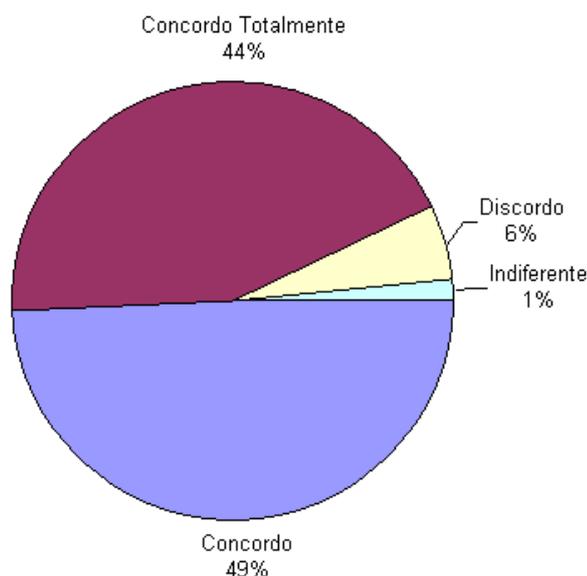


Gráfico 18 – Questão 5a: “Faço o(s) curso(s) por livre e espontânea vontade”

Fonte: elaborado pela autora

O índice de alunos que discordam com a afirmativa “Faço o(s) curso(s) porque meu chefe direto me aconselha a fazer” se mostrou bem alto (59%) e reflete pode-se fazer duas suposições a cerca disso:

- As chefias ainda não estão conscientes da ajuda que podem dar ao funcionário no momento de indicarem determinados cursos aos seus subordinados;
- As chefias têm consciência de que podem aconselhar o servidor, mas não o fazem, pois este servidor pode se tornar um competidor potencial ao cargo de chefia.

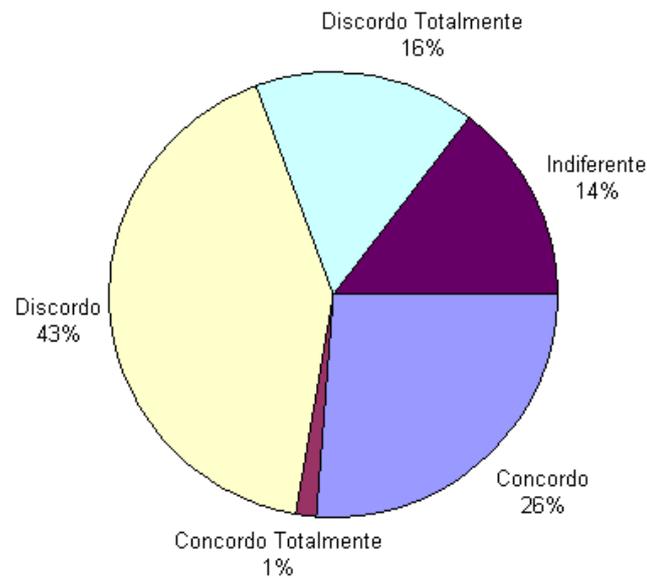


Gráfico 19 – Questão 5b: “Faço o(s) curso(s) porque meu chefe direto me aconselha a fazer”
 Fonte: elaborado pela autora

Perguntados se os cursos são realizados apenas para obter o Adicional de Qualificação (gráfico 20) ou a Promoção (gráfico 21), nenhum dos respondentes concordou totalmente com as afirmações. Entretanto 9% (6 pessoas) consideram que os cursos são somente necessários para obter o Adicional de Qualificação, enquanto 3% (2 pessoas) julgam que os cursos são necessários somente para obter a Promoção e aumentar seus vencimentos. Os índices de respostas “indiferente” se mostraram altos (16% e 11%, respectivamente), inferindo que o AQ e a Promoção não são fatores determinantes na escolha dos cursos a distância. Os respondentes que discordaram das afirmações também foram altos (75% e 88%, respectivamente), mostrando que o AQ e a Promoção não são os motivos de realização dos cursos para a maioria dos respondentes.

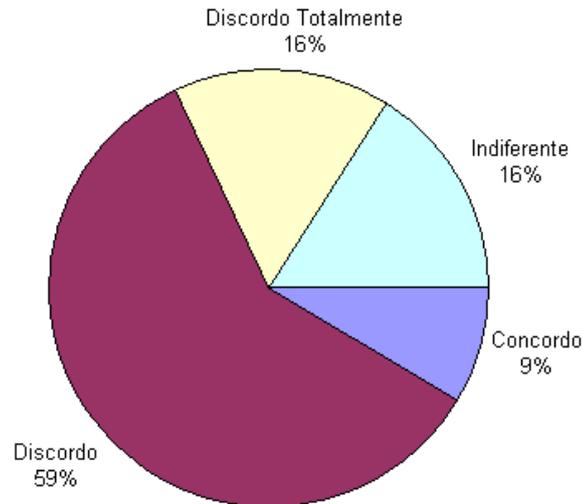


Gráfico 20 – Questão 5c: “Faço o(s) curso(s) apenas porque é necessário para o Adicional de Qualificação”

Fonte: elaborado pela autora

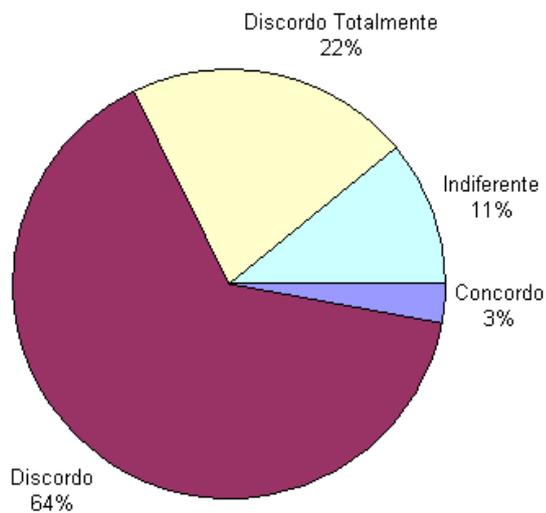


Gráfico 21 – Questão 5d: “Faço o(s) curso(s) apenas porque é necessário para a Promoção”

Fonte: elaborado pela autora

Quanto à opinião dos alunos com relação aos cursos presenciais versus cursos a distância, as respostas foram dispersas. Em 2 questões (gráficos 22 e 24) não se pôde observar uma resposta que representasse a opinião da maioria. Nas outras 2 questões (gráficos 23 e 25) pôde-se observar muitas respostas similares.

Pode-se observar pelo gráfico 22 que a EAD vem ganhando espaço no treinamento dos servidores, mas que ainda muitos alunos preferem os cursos presenciais. Este percentual de alunos que ainda preferem cursos presenciais pode ser em função da lotação dos respondentes. Os alunos do interior, em sua maioria, já preferem os cursos a distância.

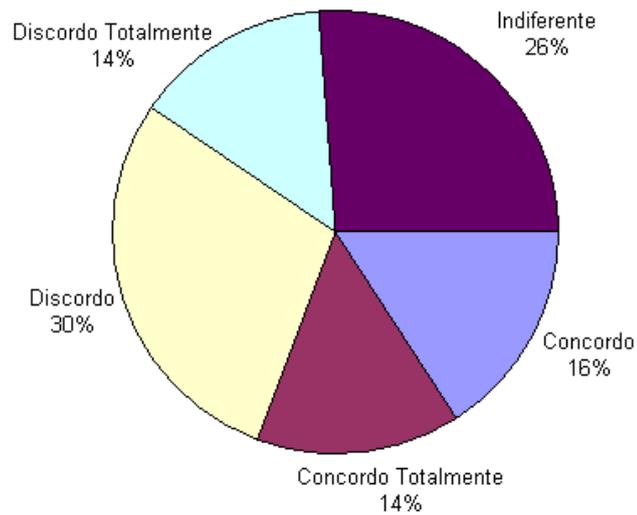


Gráfico 22 – Questão 5e: “Prefiro os cursos presenciais do que os cursos a distância”
 Fonte: elaborado pela autora

Entretanto, apesar de muitos ainda preferirem os cursos presenciais, acabam realizando os cursos EAD porque não precisam se deslocar para aprender. Ao cruzar os gráficos 22 e 23, pode-se observar que parte dos alunos que preferem cursos presenciais acaba fazendo o curso EAD em função do deslocamento. Mesmo que o curso presencial seja na mesma cidade em que o aluno mora, muitas vezes ele acaba preferindo estudar por conta própria, em casa ou no horário de trabalho (como pôde ser visto nas questões anteriores, na maioria das vezes, acabam estudando em horário de trabalho). Dessa forma, o aluno pode ditar seus horários de estudo, uma das vantagens da EAD, como citado por Chaves (1999).

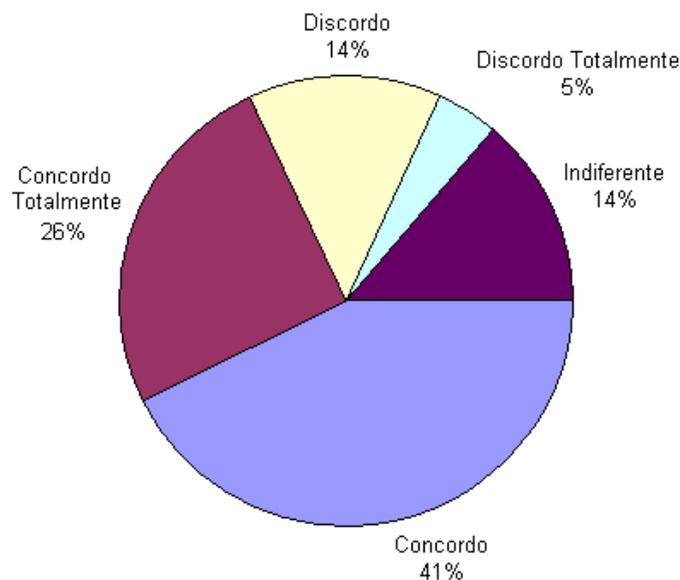


Gráfico 23 – Questão 5f: “Faço os cursos a distância ao invés dos presenciais porque não preciso me deslocar para aprender”
 Fonte: elaborado pela autora

À semelhança do gráfico 22, o gráfico 24 mostrou uma discrepância entre as respostas. Além de um grau alto de respostas “indiferente”, 38% ainda consideram que aprendem mais nos cursos presenciais, enquanto 33% consideram o contrário. Algumas pessoas consideram que aprendem mais nos cursos presenciais, mas mesmo assim preferem realizar cursos a distância. Provavelmente tais pessoas, ao demonstrarem interesse em realizar cursos EAD, ou não têm como prioridade o aprendizado ou a questão do deslocamento acaba se sobrepondo. Entretanto, esse número é bem baixo, apenas 6 pessoas demonstraram esta situação.

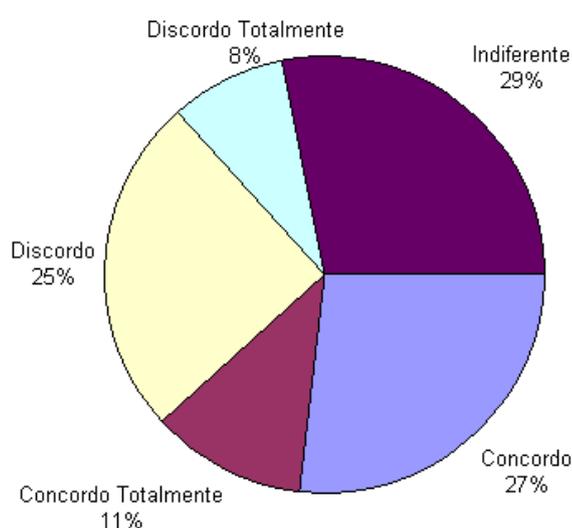


Gráfico 24 – Questão 5g: “Considero que aprendo mais nos cursos presenciais do que nos cursos a distância”

Fonte: elaborado pela autora

Com a análise dos gráficos 23 e 25, pode-se observar que mesmo que os alunos prefiram cursos presenciais, a maioria realiza os cursos a distância em função da locomoção por não precisarem se deslocar para aprender (67% concordam com a afirmação) e a maioria (60%) não consideram que os cursos EAD sejam mais fáceis de serem concluídos do que os cursos presenciais.

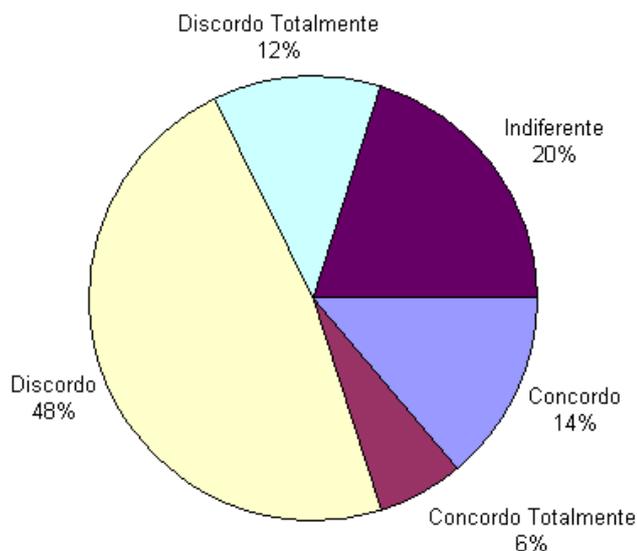


Gráfico 25 – Questão 5h: “Faço os cursos a distância ao invés dos presenciais porque são mais fáceis de concluir”

Fonte: elaborado pela autora

Uma questão que trouxe resultados positivos é a retratada no gráfico 26, na qual a maioria dos questionados discorda da afirmação. Dos 69 respondentes, 77% discordam e discordam totalmente da afirmação que propõe que a pesquisa de satisfação é respondida apenas para se obter o certificado de conclusão do curso.

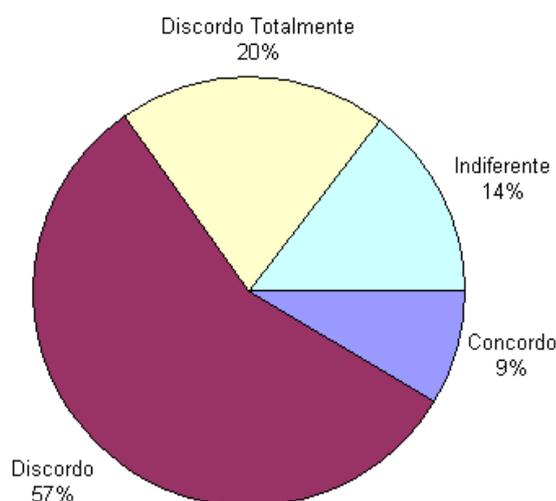


Gráfico 26 – Questão 5i: “Respondo a avaliação da satisfação que é realizada no final do curso apenas porque é necessário para obter o certificado”

Fonte: elaborado pela autora

Com relação a melhorias dos cursos EAD (gráfico 27), 69% consideram que houve uma evolução nos cursos disponibilizados pelo TRT4. Alguns fatores podem ter influenciado para esse percentual considerável:

- As turmas por curso aumentaram e o número de alunos por turma diminuiu;
- As pessoas estão mais acostumadas a realizar cursos a distância, o que facilita o aprendizado;
- Houve uma troca da plataforma de EAD onde os cursos são disponibilizados.

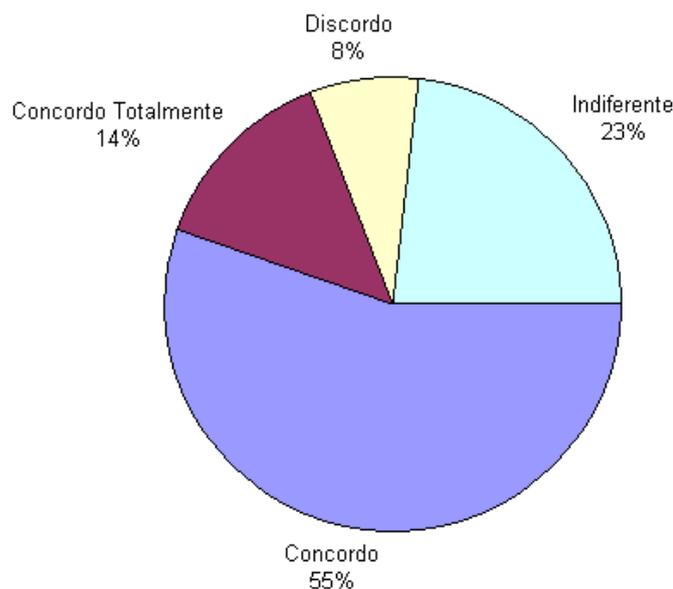


Gráfico 27 – Questão 5j: “De modo geral, considero que os cursos EAD no TRT4 melhoraram com o passar do tempo”

Fonte: elaborado pela autora

Devido ao fato de muitos alunos considerarem uma melhoria nos cursos a distância, quase a totalidade deles (95%) desejaria que houvesse mais cursos a distância no TRT4 (gráfico 28), enquanto 91% gostaria que fossem relacionados a sua área de atuação (gráfico 29). Isso mostra uma forte aderência dos servidores aos cursos a distância oferecidos pelo TRT4. Apesar de algumas opiniões negativas, os servidores continuam querendo realizar os cursos.

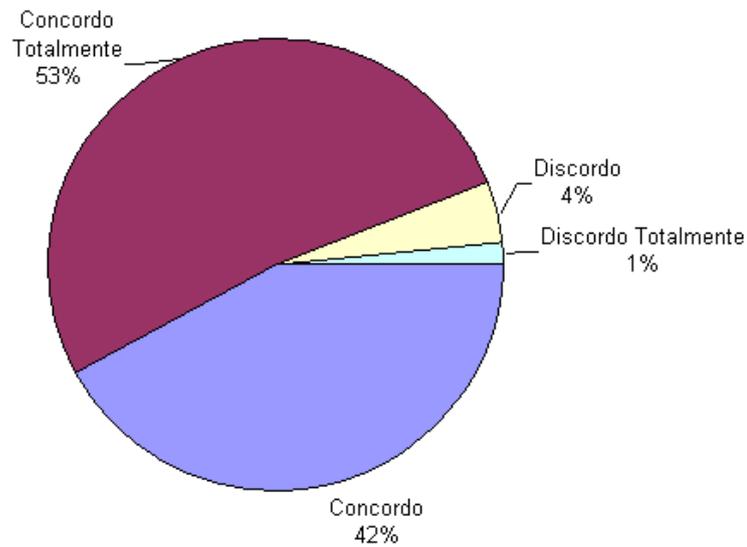


Gráfico 28 – Questão 5k: “Desejaria que houvesse mais cursos a distância no TRT4”
 Fonte: elaborado pela autora

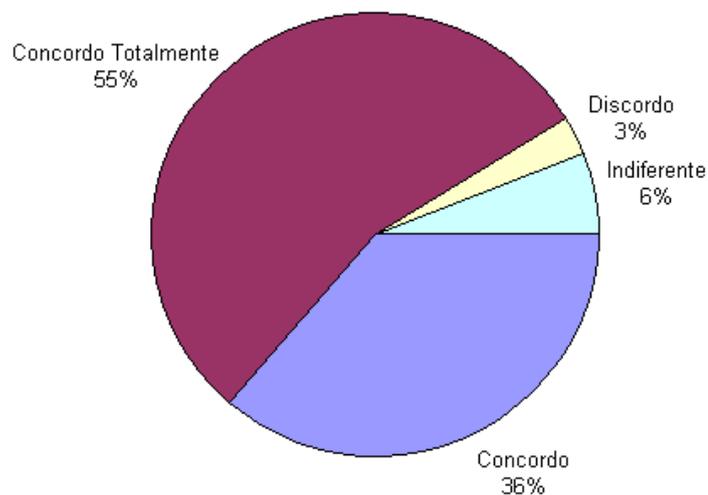


Gráfico 29 – Questão 5l: “Desejaria que houvesse mais cursos a distância no TRT4 relacionados à minha área de atuação”
 Fonte: elaborado pela autora

Quando relacionados os gráficos das questões 5k (“Desejaria que houvesse mais cursos a distância no TRT4”) e 5l (“Desejaria que houvesse mais cursos a distância no TRT4 relacionados à minha área de atuação”), pode-se analisar que 4 pessoas são indiferentes quanto aos cursos relacionados à área de atuação, mas que essas 4 pessoas desejariam que houvesse mais cursos a distância (independente da área). Observa-se também que apenas 2 pessoas discordam com ambas as afirmações e que, portanto, não fazem questão que haja mais cursos a distância. Apenas 1 pessoa discordou de uma afirmação e concordou com a outra,

supondo-se, então, que apenas deseja cursos a distância relacionados a sua área da atuação.

4.3.5 Importância do treinamento a distância na carreira

Solicitados para refletirem sobre suas carreiras, os servidores respondentes têm total consciência de que os cursos de capacitação são importantes para o desenvolvimento profissional (gráfico 30). Dos 74 respondentes, apenas 1 se mostrou indiferente com essa afirmação. Entretanto, quando questionados sobre a atual posição que ocupam dentro do TRT4 (gráfico 31), o índice de concordância baixou para 80%, o que indica que alguns alunos não estão preocupados em se atualizar na sua área de trabalho no TRT4. Para 5 pessoas (6% dos 72 respondentes) os cursos de capacitação não são importantes para a atual posição, enquanto que para 9 pessoas (13% dos 72 respondentes) não lhes faz diferença e 2 pessoas sequer responderam a essa questão.

É importante ressaltar que ambas as afirmações fazem menção a “cursos de capacitação”. Aqui estão englobados os cursos presenciais e os cursos a distância. O fato de 99% afirmarem que a capacitação é importante para a sua carreira, não quer dizer, necessariamente que é a capacitação a distância. Entretanto, por se tratar de uma pesquisa sobre a EAD e essas questões estarem ao fim do questionário, supõe-se que os respondentes tenham refletido, principalmente sobre os cursos a distância.

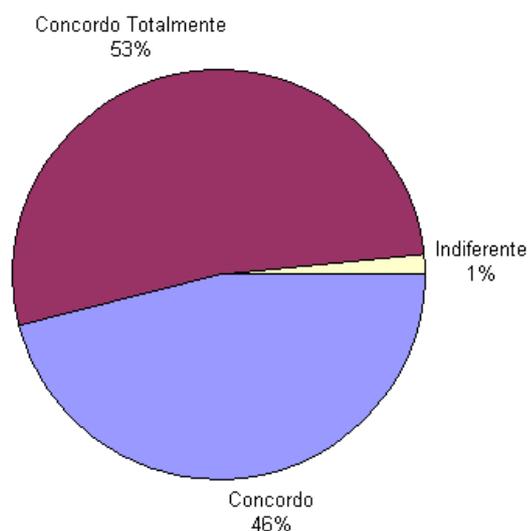


Gráfico 30 – Questão 6a: “Considero que fazer cursos de capacitação é importante para a minha carreira”

Fonte: elaborado pela autora

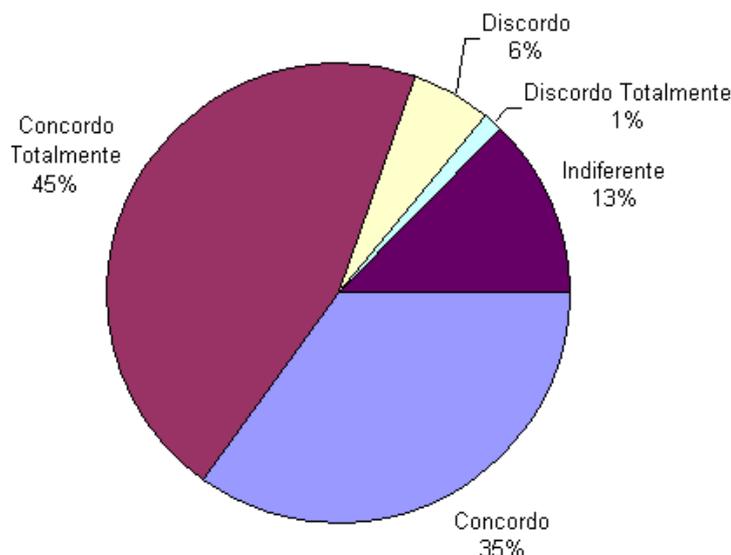


Gráfico 31 – Questão 6b: “Considero que fazer cursos de capacitação é importante para a minha atual posição dentro do TRT4”

Fonte: elaborado pela autora

Com relação à efetividade dos cursos a distância, 85% dos respondentes afirmaram que conseguem aplicar no trabalho o que foi aprendido nos cursos (gráfico 32). Dos 73 respondentes, 7 se mostraram indiferentes (10%), 4 discordaram da afirmação (5%) e 1 pessoa não respondeu a essa questão.

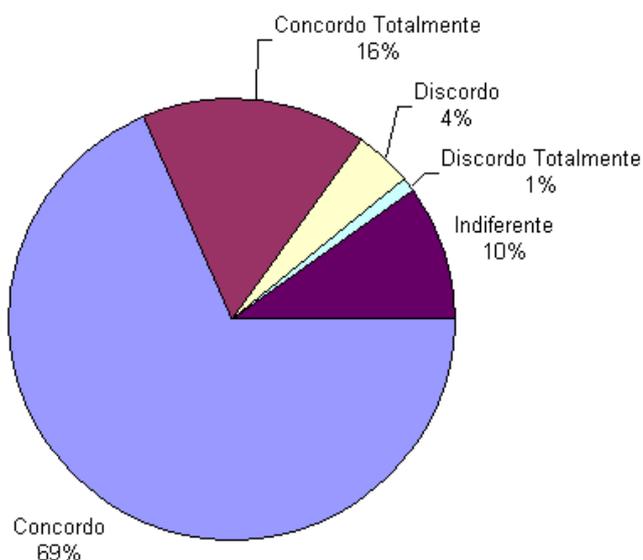


Gráfico 32 – Questão 6d: “Consigo aplicar no meu trabalho o que aprendi no(s) curso(s)”

Fonte: elaborado pela autora

Quando questionados sobre a facilidade na execução das tarefas após a realização dos cursos (gráfico 33), o índice de concordância diminuiu com relação à afirmativa anterior. Do total de 71 respondentes – 3 pessoas não responderam – 64% concordam que têm mais facilidade na execução das tarefas. O índice de

discordância ficou nos mesmos 5% da questão anterior. Pode-se observar que o que mudou de uma questão para a outra foi o índice de respostas “indiferente”, que ficou em 31%. Isso leva a supor que os alunos conseguem aplicar o que foi aprendido, mas isso não quer dizer que lhe dê mais facilidade na realização das tarefas. Outra suposição é de que os alunos não conseguem fazer essa medição. Alguns cursos, como Administração do Tempo, são mais abstratos, ajudando o aluno no sentido de melhorar não somente a vida profissional como em outros aspectos também. Talvez por isso seja difícil para o aluno mensurar o grau de facilidade que isso traz para as tarefas que ele realiza.

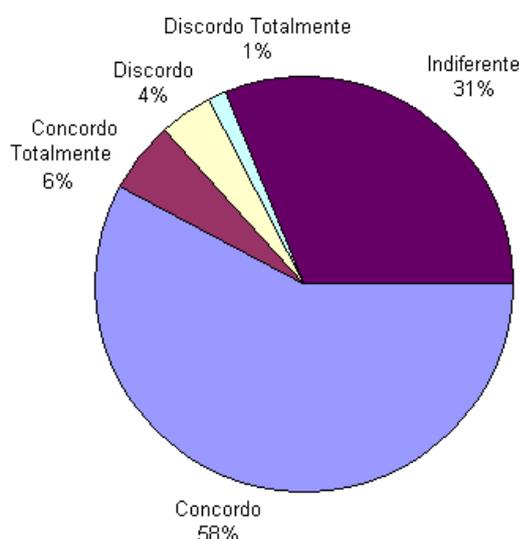


Gráfico 33 – Questão 6e: “Tenho mais facilidade na execução das minhas tarefas depois de ter realizado o(s) curso(s) a distância”
 Fonte: elaborado pela autora

Novamente questionados sobre o Adicional de Qualificação (gráfico 34), os alunos concordam que gostariam de realizar mais cursos com esse objetivo – obter percentuais para ganhar o AQ (60% pensam dessa forma). Destes 60%, apenas 2 se mostraram indiferentes quando questionadas se gostariam de realizar mais cursos a distância para aprimorar o conhecimento (gráfico 35), sendo que apenas 1 deles concorda que não se preocupa com o aprendizado mas, sim, apenas em terminar o curso (gráfico 36). Vê-se que apenas 1 pessoa está preocupada apenas com o AQ, não se importando com o aprendizado. Todos os outros respondentes ou estão preocupados com o AQ e com o aprendizado, ou estão preocupados apenas com o aprendizado, não se importando se irão obter o AQ ou não.

A afirmativa “Tenho interesse em realizar mais cursos a distância por causa do Adicional de Qualificação” quando cruzada com a afirmativa 5c (“Faço os cursos

apenas porque é necessário para o Adicional de Qualificação”) revela que 5 pessoas concordam com ambas afirmativas e em outras afirmativas essas mesmas 5 pessoas também revelam a opinião de que a obtenção do AQ é mais importante do que o aprendizado nos cursos EAD.

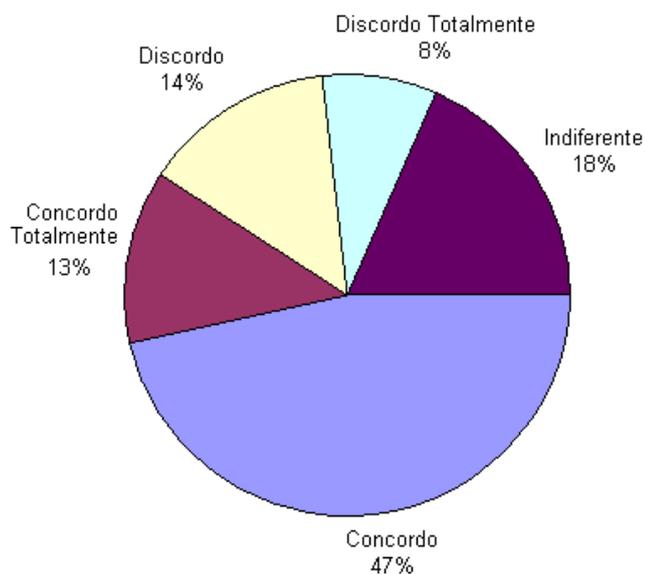


Gráfico 34 – Questão 6f: “Tenho interesse em realizar mais cursos a distância por causa do Adicional de Qualificação”
 Fonte: elaborado pela autora

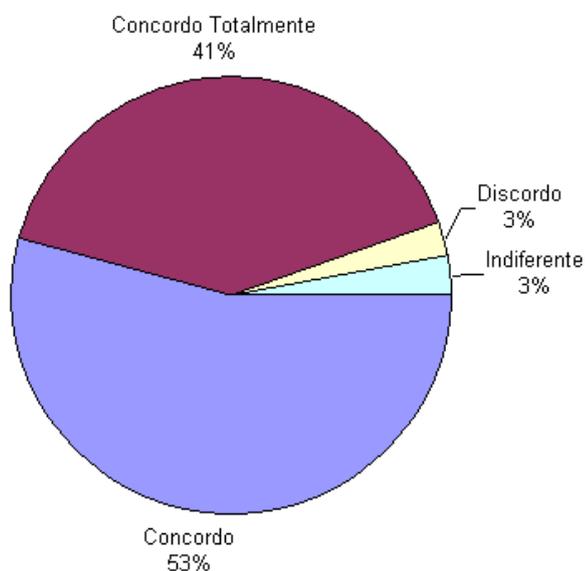


Gráfico 35 – Questão 6g: “Tenho interesse em realizar mais cursos a distância para aprimorar meus conhecimentos”
 Fonte: elaborado pela autora

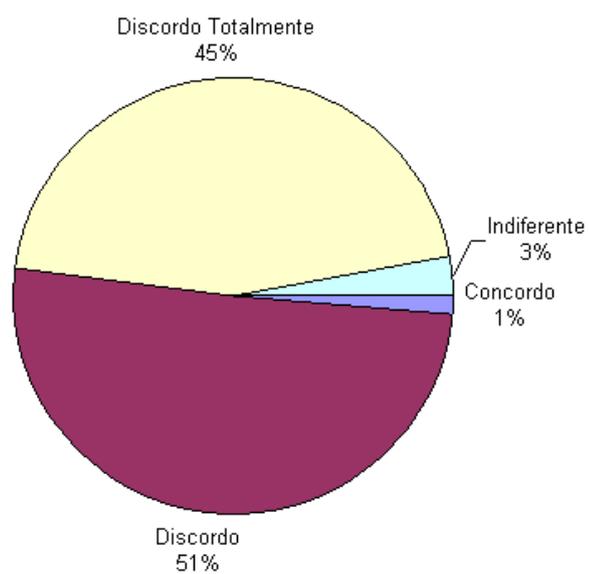


Gráfico 36 – Questão 6c: “Não me preocupo se aprendi algo nos cursos, apenas me preocupo em terminá-los”

Fonte: elaborado pela autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais, as sugestões de melhorias ao programa de treinamento a distância do TRT4 e as contribuições gerenciais e acadêmicas.

O presente trabalho teve como objetivo geral avaliar o programa de treinamento a distância no TRT4 na percepção dos servidores. Buscou-se analisar o processo de planejamento e implantação do programa de EAD no TRT4, com base no referencial teórico estudado; analisar o processo de planejamento, execução e avaliação dos cursos a distância do TRT4; verificar as motivações dos alunos pela realização dos cursos a distância; verificar, através da análise de questionários, a opinião dos servidores com relação aos cursos a distância; e propor melhorias e sugestões para o programa de EAD no TRT4. Acredita-se que todos esses objetivos tenham sido plenamente atingidos. A conclusão de cada etapa vencida está disposta a seguir, juntamente com as propostas de melhoria. Cabe salientar que as propostas de melhoria feitas nesse estudo deixam de lado questões políticas, de tempo ou de recursos da organização e foca no que foi estudado no referencial teórico.

A etapa de **análise do processo de planejamento e implantação do programa de EAD no TRT4** foi atingida com sucesso. Apesar de não ter ocorrido a etapa de levantamento de necessidades de treinamento (ou tenha sido realizada pelo CNJ) e de a equipe de EAD ser pequena quando o programa foi implementado, foi verificado que o planejamento conteve os documentos sugeridos pela academia (planos e projetos), mesmo que a EAD tenha sido uma determinação de órgãos superiores.

Quanto ao projeto de planejamento e implementação do EAD no TRT4 pouco se pode sugerir melhorias, visto que é uma etapa que já foi vencida. Entretanto, pontos falhos neste processo cabem ser observados:

- Falta do levantamento das necessidades de treinamento, o que possibilitaria melhor elaboração dos planos e projetos do programa;
- Falta de servidores capacitados: a equipe era composta de apenas dois servidores, sendo apenas um deles especialista na área de EAD;

- Maior divulgação sobre o treinamento a distância entre os servidores, o que faria com que servidores conhecessem melhor essa nova modalidade antes da realização dos cursos.

Na **análise do processo de planejamento, execução e avaliação dos cursos a distância**, pôde-se observar que algumas etapas foram melhoradas no decorrer do programa, ao contrário de outras que foram deixadas de lado. Positivamente, foi verificado que:

- A etapa de levantamento de necessidades de treinamento é realizada de 3 formas diferentes, o que possibilita que a maior lacuna de competências seja detectada;
- Qualificação dos instrutores para elaboração dos materiais;
- Cada vez maior aceitação das chefias diretas dos servidores;
- Realização de avaliação de aprendizado de acordo com a percepção do aluno.

Entretanto, há pontos que ainda poderiam ser melhorados, a saber:

- Execução de um curso-piloto antes de cada curso ser disponibilizado, para minimizar falhas e erros, fazendo as correções necessárias;
- Realização de planos e projetos para cada curso lançado;
- Busca por novas formas de interação entre os alunos, como cidades-pólo de estudo, *chats* e bibliotecas virtuais;
- Redistribuição das vagas de acordo com a necessidade do aluno em realizar determinado curso;
- Ampliação da avaliação de aprendizado não só depois dos cursos, mas antes também, com a opinião de servidores e de suas chefias imediatas.

As etapas em que foram verificadas as **motivações dos alunos pela realização dos cursos a distância** e a **opinião dos alunos com relação aos cursos a distância** foram importantes para a análise do objetivo geral desse estudo. Constatou-se que a maioria dos alunos realiza os cursos de livre e espontânea vontade, e, por isso, se interessam pelo conteúdo dos cursos que realizam. Além disso, quase 70% dos alunos consideram que os cursos a distância no TRT4

melhoraram com o passar do tempo e 95% desejaria que houvesse mais cursos a distância no TRT4. É claro que, como em qualquer lugar, ainda há pessoas com preconceito com a EAD e que se sentem insatisfeitas com cursos ou que só se interessam pelo aumento do salário obtido pelo AQ. Entretanto, os resultados dessa pesquisa mostram que tais pessoas são a minoria dos servidores respondentes, percentual que cada vez mais tende a diminuir.

Quanto à tutoria, que já foi excluída e alguns anos depois voltou aos cursos a distância no TRT4, cabe um estudo mais aprofundado sobre sua real necessidade, já que este é um dos pontos em EAD em que há um custo mais elevado. Assim, se aplicaria os recursos da melhor forma. Muitos alunos afirmam que estudam para o curso em dias concentrados, inviabilizando a figura do tutor, já que cada aluno possui a sua própria estratégia de estudo. Entretanto, o tutor é a figura do professor na sala da aula, uma vez que é a pessoa indicada para responder a eventuais dúvidas dos alunos, além de ter o papel de motivador nos estudos. É possível fazer uma pesquisa mais aprofundada junto aos servidores com relação aos cursos em que havia tutoria e aos que não havia a tutoria e traçar uma comparação. Também é possível realizar um estudo referente aos cursos a distância já ministrados. Pode-se pesquisar em cursos passados a quantidade de pessoas que realizaram o curso e a quantidade de pessoas que efetivamente utilizaram a tutoria para aprofundar os seus conhecimentos ou para tirar dúvidas.

Foi constatada também a importância do superior direto na decisão de realização do curso, assim como do local de estudo. Mesmo que prefiram estudar em casa, muitas pessoas realizam o curso em horário de trabalho, mas somente se houver autorização da chefia. É importante ressaltar que os cursos presenciais, quando ministrados ou promovidos pelo TRT4, são realizados em horário de expediente. Assim, é justo que os cursos a distância sejam realizados também em horário de trabalho, com o consentimento do superior direto do servidor. As chefias devem estar conscientes de que os cursos a distância podem proporcionar ao servidor a constante atualização profissional e, para muitos, é a única forma de se atualizarem. Algumas chefias já aconselham seus servidores a realizarem cursos a distância, mas esse percentual (27% de 74 respondentes) deveria ser maior. Não se pode negar que há servidores que encaram seus colegas de trabalho como concorrentes a certa função e, por isso, não fazem questão de incentivar seus colegas a realizarem treinamentos. Também é inegável a idéia que se tem de

servidor público como sendo uma pessoa que detém estabilidade e que, por isso, não faz questão de estar em atualização constante.

Ambas as possibilidades são válidas, mas o que se vê hoje em dia, principalmente nos órgãos do Judiciário, são servidores cada vez mais empenhados em realizar suas tarefas e, para isso, cada vez mais interessados em realizar eventos de capacitação. Prova disso é que quase a totalidade dos respondentes:

- Considera que fazer cursos de capacitação é importante para a carreira;
- Desejaria que houvesse mais cursos a distância do TRT4, principalmente relacionados à sua área de atuação;
- Consegue aplicar no trabalho o que foi aprendido nos cursos.

Como estudo futuro para aperfeiçoar a educação a distância no TRT4, faz-se importante a realização de uma pesquisa juntos às chefias de departamentos do TRT4. A avaliação de comportamento, como citada por Gil (2007), é realizada pelo supervisor direto do servidor e é delicada porque exige preparação do mesmo para emitir julgamentos. Entretanto, com um treinamento a essas chefias e com uma pesquisa bem elaborada, é possível que se faça uma análise importante com relação à rotina de trabalho dos servidores e à mudança de comportamentos e atitudes que os cursos a distância podem proporcionar.

Com relação à avaliação de reação realizada ao final de cada curso, foi constatado que os alunos de fato se interessam em respondê-la, não somente para obter o certificado como também para informar à equipe de EAD a sua verdadeira opinião. Entretanto, a pesquisa de satisfação contém poucas questões que são muito abrangentes, podendo não refletir a real opinião do aluno. Poderia ser elaborada uma pesquisa com algumas questões a mais, em número não muito grande que canse o aluno a ponto de ele responder qualquer afirmação, e que sejam mais direcionadas aos assuntos que querem ser pesquisados.

O alcance das etapas anteriores foi essencial para atingir o objetivo geral: **a avaliação do programa de treinamento a distância no TRT4 na percepção dos servidores**. Os cursos a distância, de fato, promovem o conhecimento e contribuem para o melhor desempenho profissional de cada aluno. Constatou-se que, ao realizar um curso a distância, o servidor do TRT4 não objetiva somente a obtenção do AQ e o conseqüente aumento do salário, mas objetiva também a capacitação na

sua área de conhecimento e atuação. Isso mostra que os cursos, com relação ao conhecimento passado aos alunos, são efetivos, na percepção dos mesmos.

Acredita-se que este trabalho atingiu os objetivos propostos e ofereceu contribuições para a prática gerencial e para a academia. Para as organizações, esse estudo demonstra a opinião de alunos de cursos a distância e a análise de um processo de implantação de um programa de EAD, de acordo com o que é estudado pela academia. Este estudo poderá auxiliar equipes de treinamento a distância na difícil tarefa de planejamento de programas de EAD e de avaliação dos mesmos. Este trabalho também contribui para a academia uma vez que houve uma pesquisa a cerca de um assunto ainda pouco pesquisado: a avaliação de programas de treinamento a distância.

Logo, percebe-se que este trabalho possui potencial de continuidade. Como estudos futuros, sugere-se:

- Investigar práticas de avaliação de treinamento a distância em outras organizações;
- Investigar as diferenças entre as práticas em empresas privadas e organizações públicas;
- Propor um sistema de avaliação de programas de treinamento a distância.

Por fim, conclui-se que o planejamento e a execução de um programa de treinamento a distância, assim como sua avaliação, são desafios para qualquer organização que tenha feito a implementação dessa modalidade de ensino. O presente trabalho objetivou essa análise e possivelmente será objeto de estudo de outras pesquisas.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G da S. & VARGAS, M. R. M. Bases Conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. & MOURÃO, L. (organizadores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. Capítulo 7.

Assessoria de Tecnologia da Informação e das Comunicações. **Sistema Integrado de Gestão da Informação – SIGI**. Disponível em: <www.informatica.jt.gov.br>. Último acesso em: 09 nov. 2010.

BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.4, p.87-102, out./dez. 1991. Disponível em: <www.rausp.usp.br>. Último acesso em: 04 nov. 2010.

BELL, J. **Projeto de Pesquisa**: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. Tradução: Magda França Lopes. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BOHLANDER, G. W., SNELL, S. & SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa. 1ª ed. 1ª reimp. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRASIL. Decreto nº 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 2005. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Último acesso em: 09 nov. 2010.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Último acesso em: 09 nov. 2010.

_____. Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006. Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; revoga as Leis nºs 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, e 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 dez. 2006. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Último acesso em: 13 jun. 2011.

_____. Supremo Tribunal Federal. Portaria Conjunta nº 1, de 07 de março de 2007. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 9 mar. 2007. Seção 1, p. 135-137. Disponível em: <<http://bdjur.stj.gov.br>>. Último acesso em: 09 nov. 2010.

_____. Supremo Tribunal Federal. Portaria Conjunta nº 3, de 31 de maio de 2007. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 5 jun. 2007. Seção 1, p. 93-94. Disponível em: <<http://bdjur.stj.gov.br>>. Último acesso em: 27 set. 2010.

CARVALHO, A. V. de. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

CASTRO, M. N. M. & FERREIRA, L. D. V. TD&E a distância: múltiplas mídias e clientelas. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. & MOURÃO, L. (organizadores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. Capítulo 16.

CHAVES, E. O. C. **Educação a distância**: conceitos básicos. 1999. Disponível em: <www.edutec.net>. Último acesso em: 09 nov. 2010.

FERREIRA, V. C. P., FORTUNA, A. A. & TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

FREITAS, H., JANISSEK-MUNIZ, R., BAULAC, Y. & MOSCAROLA, J. **Pesquisa via Web**: reinventando o papel e a idéia da pesquisa. Canoas: Sphinx, 2006.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. 7ª reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

KIRKPATRICK, D. L. & KIRKPATRICK, J. D. **Evaluating training programs**: the four levels. 3ª edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc, 2006.

KRAMER, E. A. W. C. **Educação a distância**: da teoria à prática. Porto Alegre: Alternativa, 1999.

MILIONI, B. A. Integrando o levantamento de necessidades com a avaliação e validação do treinamento. In: BOOG, G. G. (Coord.) **Manual de treinamento e**

desenvolvimento: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001. Capítulo 2.

NORMANDO, I. M. C. **Administração de serviços públicos com foco no cidadão:** uma avaliação dos serviços prestados pelos órgãos julgadores do Superior Tribunal de Justiça. 2009. 69 f. Monografia (Especialista em Gestão Judiciária) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília. Brasília, 2009.

NUNES, I. B. Noções de educação a distância. **Revista Educação a Distância**, Brasília, nº 4/5, p. 7-25, Dez./93-Abr/94. Disponível em: <www.rau-tu.unicamp.br>. Último acesso em: 09 nov, 2010.

OLIVEIRA, P. C. de. **A construção de um processo de avaliação do sistema de educação a distância do SENAC EAD/RS e a busca das suas possíveis interfaces com os critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade.** 2006. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

PETERS, O. **A educação a distância em transição:** tendências e desafios. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2003.

PILLA, B. S. **Desenvolvimento de um sistema de avaliação de e-learning corporativo.** 2007. 230 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** um guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHAAN, M. H. **Avaliação sistemática de treinamento:** guia prático. São Paulo: LTr, 2001.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO. **Planejamento Estratégico para 2010-2015.** Disponível em: <<http://www.trt4.jus.br/portal/portal/trt4/institucional/gestaoEstrategica>>. Último acesso em: 07 jun. 2011.

_____. **Case da EAD no TRT4.** Prêmio Top Ser Humano, concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos. Porto Alegre, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WORTHEN, B. R., SANDERS, J. R. & FITZPATRICK, J. L. **Avaliação de programas**: concepções e práticas. Tradução: Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Editora Gente, 2004.

ANEXO A – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA

Características do Respondente

1. **Cargo:** técnico judiciário
2. **Função:** assistente da Coordenação de EAD
3. **Tempo de experiência na função:** 3 anos e meio
4. **Setor em que trabalha e gestor direto:** Coordenação de Educação a Distância e gestor direto Ana Paula Pena

Levantamento de Necessidades

5. Quando surgiu a necessidade da implementação do treinamento a distância no TRT4?

Em 2007, veio um projeto do TST bem grande solicitando que os Tribunais Regionais do Trabalho criassem um EAD. A partir daí, a seção da capacitação começou a pensar na EAD, nessa nova modalidade. Mas foi através de um projeto e Brasília. No final das contas, alguns TRTs conseguiram, outros não. Em muitos TRTs ficou estagnado.

É que atualmente já existem mais TRTs que têm EAD, mas há 2 ou 3 anos atrás não era assim. Logo que saiu esse projeto pouquíssimo TRTs conseguiram. Nós fomos um dos primeiros, assim como SC.

Então a EAD começou na seção de capacitação em 2007 e em 2008 então o pessoal percebeu que tinha que dividir as duas modalidades de capacitação, a presencial e a EAD

Planejamento do Programa

6. Na época, o projeto do TST estava vinculado a um planejamento estratégico?

Olha, atualmente eu sei que existe um planejamento estratégico e que os Tribunais devem se alinhar. E o EAD é uma das atividades presentes no planejamento.

Mas pelo que eu sei, antigamente, quando veio esse projeto, era só uma ideia. Existem decretos regulamentando, mas acho que não tinha um planejamento.

Agora sim existe um planejamento estratégico no qual o EAD está embutido. Nós temos que capacitar magistrados e servidores.

7. Depois que a EAD foi desvinculada da seção de capacitação, como foi o planejamento?

Na verdade, o motivo da separação foi que a educação a distância tem uma parte bem técnica, bem específica. Então foi devido à natureza: tu tem que conhecer uma plataforma, tem que saber mexer nela, etc. diferentemente da capacitação, que é o presencial. Tu não precisa daquela interação do tutor com o aluno, o computador, etc.

Então, a necessidade principal da separação foi a questão técnica. Se achou melhor ter uma equipe especializada nesse assunto, que soubesse mais com relação à questão técnica.

8. Quais os objetivos principais do programa?

Do programa em geral, o objetivo maior é capacitar o maior número possível de servidores, principalmente no Interior. Hoje em dia, a gente já está capacitando o pessoal de Porto Alegre, mas o objetivo inicial era só os servidores do Interior.

9. A instituição possui um planejamento estratégico ou só há o planejamento estratégico do TST, como citado anteriormente?

Se eu não me engano, isso deve estar vindo do CNJ, Conselho Nacional de Justiça, mas não posso te dar certeza agora. O que sei é que o TRT possui um planejamento estratégico com metas a serem atingidas. O CNJ, na verdade, tem um controle sobre toda a justiça, não só a justiça trabalhista. O que eu posso te dizer é que o TRT tem um planejamento estratégico por determinação lá de cima, com metas que são dadas pelo CNJ e que o Tribunal tem que se adequar. Dentre essas metas, está a de capacitar magistrados e servidores nas modalidades a distância e presencial.

10. Então as diretrizes para execução das metas são dadas pelo TRT?

Exatamente, o TST e o CNJ mandam as metas e nós as executamos como melhor entendermos.

11. Qual é o público-alvo do programa? É o mesmo desde o início do programa?

No início, eram só os servidores do Interior e hoje já estendemos aos servidores de Porto Alegre. E, futuramente, ainda os magistrados, mas que será com o EAD da Escola Judicial, não será aqui na Coordenação de EAD.

12.É ou foi feito algum tipo de parceria para o planejamento do programa de EAD?

Sim. E principalmente agora o CJN está solicitando que sejam feitas parcerias entre os Tribunais Regionais do Trabalho. Por exemplo, nós aqui temos o curso de Excelência no Atendimento e o de Português. Então, se for possível, nós devemos trocar com outros Tribunais e da mesma forma os outros Tribunais nos ofereça os cursos que nós não temos. Isso é uma forma de não gastar em planejamento e criação de um curso e para que não haja trabalho a mais quando não é necessário. Então agora temos certeza de que cada vez mais essas parcerias vão aumentar.

Execução do Programa

13.Como foi a execução dos primeiros cursos disponibilizados?

O nosso primeiro curso foi o de cálculo trabalhista básico, que foi feito de forma síncrona, no qual o tutor tinha de ficar na frente do computador, com uma câmera filmando ele. Esse curso foi uma turma piloto com servidores de Porto Alegre. Em determinados horários os alunos, que era um grupo pequeno de servidores, se reuniam e via o tutor falar na câmera. O curso foi o de cálculo trabalhista básico porque uma das grandes demandas da capacitação presencial era o cálculo trabalhista. O curso foi montado no decorrer de 2 ou 3 meses, tivemos que treinar o tutor, porque o curso que é dado presencialmente não é o mesmo do que dado a distância. Então nós tivemos que conversar e ajudar o tutor a tornar aquele material do curso presencial mais interessante visualmente para ser dado no curso a distância. Em resumo, tivemos que capacitar o tutor para o curso EAD. O resultado do curso foi bem interessante, foi bem aceito.

14.Há diferença no planejamento hoje e no início do programa?

Antigamente, a gente passou a não colocar mais o tutor e colocávamos mais alunos numa mesma turma. Hoje em dia, a mentalidade mudou. A gente prefere colocar menos gente nas turmas e dependendo do curso, colocamos um tutor. Com exceção do curso de Português, que ainda estamos pensando se vamos manter o

tutor, todos os cursos hoje têm tutor. O tutor monitora, acompanha todas as fases do curso, responde as dúvidas no fórum, etc. Então agora a idéia é ter, sim, um tutor para o aluno não se sentir tão solto. A gente quer ter uma pessoa ali no curso que interaja com o aluno. E com muita gente nas turmas, como as que tínhamos com 800 alunos, não tem condições de um tutor ajudar todo mundo.

Com relação ao número de alunos capacitados, agora nós tentamos montar mais turmas para tentar chegar no mesmo número de alunos capacitados como antes. Muitas vezes pode ser o mesmo tutor, mas com turmas em épocas diferentes.

15. Como surgem as demandas pelos cursos?

Nós temos um relatório, que é o PDI [Programa de Desempenho Individual], onde os gestores colocam as suas necessidades e depois nós conseguimos tirar um relatório. Tem como ver, então, quais as deficiências, quais os cursos que precisamos lançar aqui dentro do Tribunal. Então nós estamos usando muito esse relatório, que é vinculado à avaliação de desempenho, feita anualmente pelos gestores com seus subordinados diretos.

Eventualmente acontece de as pessoas nos mandarem e-mail com sugestões de cursos. Isso também, ao final do ano, é levado em consideração na hora de planejar novos cursos.

Além disso, os cursos podem ser solicitados pela Presidência. Ano passado, por exemplo, veio a solicitação de que montássemos um curso na área ambiental. Por motivos diversos, o curso não foi adiante, mas é só para ilustrar que pode vir por determinação superior os cursos.

16. Quais foram os pontos críticos no início do programa?

O principal problema que a gente enfrentou era a falta de experiência dos servidores em lidar com a tecnologia. Algumas pessoas não sabiam nem mexer na Internet, foi um problema enorme. Como éramos só 2 pessoas no início, nosso principal desafio era treinar essas pessoas. E como fazíamos isso? As pessoas ligavam e a gente tinha que dizer o passo-a-passo de como tinha de ser feito.

O segundo desafio era o preconceito que existia, e ainda existe, contra o EAD, de que é muito fácil, etc. Mas a gente sempre tenta mostrar que não é bem assim, que o EAD pode ser um curso tão bom quanto o presencial, desde que seja bem feito e que tenha um bom tutor. E isso mudou aqui dentro do Tribunal, as

peças já estão aceitando mais o EAD, entendem que o curso pode ser interessante, e que não é só chegar e fazer tudo correndo, tem que interagir e tem que fazer os exercícios. Isso a gente já sentiu que está bem melhor. O programa tem recém 4 anos, mas nós já não temos hoje pessoas ligando para saber como se entra na plataforma de ensino, as pessoas já estão bem adaptadas quanto a isso

17. Como são feitas as divulgações dos cursos?

Basicamente, a divulgação é feita por e-mail. O e-mail sai lá da Secretaria de Recursos Humanos, com um link aqui para o sistema interno, para que as pessoas façam sua pré-inscrição. A partir disso é que nós selecionamos quem efetivamente vai fazer o curso. Muitas vezes escolhemos em função da carga horária. Quem tiver a menor carga horária, tem preferência para fazer o curso. Achamos que essa é a forma mais justa.

18. Na sua opinião, há relação entre a quantidade de servidores querendo fazer cursos EAD e a questão do Adicional de Qualificação?

Claro, sempre vai ter essa relação, até porque é um incentivo a mais e é quando entra o dinheiro no meio da história. Claro que há pessoas que fazem os cursos porque realmente querem aprender, mas há uma grande parte que fazem pela questão financeira. Na verdade, o ideal é pensar que está juntando o útil ao agradável. A gente sentiu que depois que entrou o Adicional de Qualificação, a procura pelos cursos aumentou muito. A mesma coisa acontece com o Adicional de Qualificação em função dos cursos de pós-graduação, muitas pessoas estão fazendo cursos de pós. E na minha opinião, é válido, porque, querendo ou não, as pessoas estão aprendendo.

Avaliação do Programa

19. São feitas avaliações sobre o programa de treinamento?

O que nós temos é uma avaliação que o servidor faz para verificarmos se ele passou ou não. Ao final desse curso, eles são obrigados a responder uma avaliação de reação, para vermos se eles gostaram do curso, se a tutoria foi adequada, se o ambiente foi bom, se o conteúdo estava agradável, questões quanto ao atendimento ao usuário, etc. Essa avaliação é um pré-requisito para ele terminar o curso. Se não as pessoas acabam não fazendo. Então existe essa avaliação que avalia o curso e

também acaba avaliando o EAD como um todo, porque tem questões como o ambiente de aprendizagem e o atendimento, que dizem respeito ao EAD de forma geral.

Até quero comentar outra coisa. Os nossos cursos agora vão começar a ter áudio, em função dessas avaliações dos servidores. Tem pessoas aqui que são deficientes, com problemas de visão e etc. Então agora nós vamos começar a gravar os cursos para que todos possam ter acesso aos cursos.

Ações Futuras

20. Quais as próximas etapas do programa?

A gente pretende continuar fazendo cursos, vamos fazer voltados às varas trabalhistas. A gente quer também fazer curso voltado ao processo eletrônico, que está sendo implementado nos Tribunais. Também queremos aumentar as parcerias com outros Tribunais do Trabalho e até outros Tribunais, como o TRF que estamos auxiliando. Então, a curto prazo, a nossa meta é o aperfeiçoamento.

Informações dos Cursos (retiradas dos relatórios anuais do TRT4)

Quantidade de cursos disponibilizados:

2007: 2 cursos

2008: 7 cursos

2009: 8 cursos

2010: 7 cursos

Quantidade de participantes por ano

2007: 1.487 alunos

2008: 2.456 alunos

2009: 3.527 alunos

2010: 666 alunos

Quantidade de horas treinadas por ano

2007: 15.630 horas

2008: 91.768 horas

2009: 132.760 horas

2010: 15.355 horas

ANEXO B – QUESTIONÁRIO

1 Quais cursos você já realizou pelo EAD no TRT4?

Você pode marcar mais de uma opção.

- a. Programa Anual de Aperfeiçoamento Gerencial
- b. Cálculo Trabalhista Básico
- c. Excelência no Atendimento
- d. BrOffice - Planilha de Cálculos (Calc)
- e. BrOffice - Editor de Textos (Writer)
- f. Português
- g. Nova Ortografia
- h. Concordância Nominal e Verbal
- i. Administração do Tempo
- j. Educação Sócio-Ambiental
- k. Aperfeiçoamento Gerencial
- l. Gerenciamento de Projetos
- m. Programa Anual de Reciclagem de Agentes de Segurança
- n. Implantação de tabela de movimentos
- o. Outro:

2 Com relação ao seu método de estudo nos cursos EAD, indique seu grau de concordância sobre as frases abaixo. (Discordo Totalmente, Discordo, Indiferente, Concordo, Concordo Totalmente)

Se você não souber ou se a questão não se aplicar ao seu caso, deixe a questão em branco.

- a. Gosto de estudar um pouco da matéria em cada dia, utilizando todos os dias disponíveis para completar o curso.
- b. Gosto de estudar a matéria em dias concentrados
- c. Estudo para o curso em horário normal de trabalho, mesmo que meu chefe não autorize.
- d. Estudo para o curso em horário normal de trabalho, mas somente se houver autorização da chefia.
- e. Prefiro realizar o curso em casa.
- f. Leio os textos e faço a prova na última semana do curso.
- g. Não me interessa pelo conteúdo do curso.

- h. Faça a prova final do curso mesmo sem ler o material.

3 Com relação a tutoria dos cursos, indique seu grau de concordância sobre as frases abaixo. (Discordo Totalmente, Discordo, Indiferente, Concordo, Concordo Totalmente)

Se você não souber ou se a questão não se aplicar ao seu caso, deixe a questão em branco.

- a. Prefiro um tutor para me auxiliar no conteúdo do curso do que só ler o texto e fazer a prova.
- b. Sempre peço auxílio ao tutor.
- c. Para mim, não faz diferença ter ou não o tutor.
- d. Não recebo a ajuda do tutor que espero que seja dada.

4 Com relação a participação em fóruns, indique seu grau de concordância sobre as frases abaixo. (Discordo Totalmente, Discordo, Indiferente, Concordo, Concordo Totalmente)

Se você não souber ou se a questão não se aplicar ao seu caso, deixe a questão em branco.

- a. Sempre participo do fórum, mesmo quando a participação não é obrigatório.
- b. Quando há participação obrigatória em fórum, participo apenas porque é obrigatório.

5 Com relação aos cursos a distância que você já realizou no TRT4, indique seu grau de concordância sobre as frases abaixo. (Discordo Totalmente, Discordo, Indiferente, Concordo, Concordo Totalmente)

Se você não souber ou se a questão não se aplicar ao seu caso, deixe a questão em branco.

- a. Faço o(s) curso(s) por livre e espontânea vontade.
- b. Faço o(s) curso(s) porque meu chefe direto me aconselha a fazer.
- c. Faço o(s) curso(s) apenas porque é necessário para o Adicional de Qualificação.
- d. Faço o(s) curso(s) apenas porque é necessário para a Promoção.
- e. Prefiro os cursos presenciais do que os cursos a distância.
- f. Faço os cursos a distância ao invés dos presenciais porque não preciso me deslocar para aprender.
- g. Considero que aprendo mais nos cursos presenciais do que nos cursos a distância.

- h. Faço os cursos a distância ao invés dos presenciais porque são mais fáceis de concluir.
- i. Respondo a avaliação de satisfação que é realizada no final do curso apenas porque é necessário para obter o certificado.
- j. De modo geral, considero que os cursos EAD no TRT4 melhoraram com o passar do tempo.
- k. Desejaria que houvesse mais cursos a distância no TRT4.
- l. Desejaria que houvesse mais cursos a distância no TRT4 relacionados a minha área de atuação.

6 Com relação a sua carreira, indique seu grau de concordância sobre as frases abaixo. (Discordo Totalmente, Discordo, Indiferente, Concordo, Concordo Totalmente)

Se você não souber ou se a questão não se aplicar ao seu caso, deixe a questão em branco.

- a. Considero que fazer cursos de capacitação é importante para a minha carreira.
- b. Considero que fazer cursos de capacitação é importante para a minha atual posição dentro do TRT4.
- c. Não me preocupo se aprendi algo nos cursos, apenas me preocupo em terminá-los.
- d. Consigo aplicar no meu trabalho o que aprendi no(s) curso(s).
- e. Tenho mais facilidade na execução das minhas tarefas depois de ter realizado o(s) curso(s) a distância
- f. Tenho interesse em realizar mais cursos a distância por causa do Adicional de Qualificação.
- g. Tenho interesse em realizar mais cursos a distância para aprimorar meus conhecimentos.

Perfil do respondente

Gênero:

- Feminino
- Masculino

Qual a sua zona de lotação?

- Capital - Vara do Trabalho
- Capital - Área Administrativa
- Região Metropolitana - Vara do Trabalho
- Região Metropolitana - Área Administrativa
- Interior - Vara do Trabalho
- Interior - Área Administrativa
- Outro:

Idade:

- 18 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- acima de 60 anos

Cargo atualmente ocupado no TRT4:

- Analista Judiciário
- Técnico Judiciário
- Auxiliar Judiciário
- Outro:

Nível de Escolaridade:

- Ensino Médio/Técnico Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós-Graduação