

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Máximo Cecílio dos Santos Neto

**PERCEPÇÃO DA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA EM AÇÕES DE
CAPACITAÇÃO NO ÂMBITO DO TRIBUNAL REGIONAL DO
TRABALHO DA 4ª REGIÃO (RS)**

Porto Alegre

2011

Máximo Cecílio dos Santos Neto

**PERCEPÇÃO DA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA EM AÇÕES DE
CAPACITAÇÃO NO ÂMBITO DO TRIBUNAL REGIONAL DO
TRABALHO DA 4ª REGIÃO (RS).**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do sul como requisito para a
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientadores:

Prof^a. Silvia Generali da Costa

Prof. Tutor Roberto Tadeu de Souza Júnior

Porto Alegre

2011

Máximo Cecílio dos Santos Neto

**PERCEPÇÃO DA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA EM AÇÕES DE
CAPACITAÇÃO NO ÂMBITO DO TRIBUNAL REGIONAL DO
TRABALHO DA 4ª REGIÃO (RS)**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada
ao Curso de Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do sul
como requisito para a obtenção do título de
bacharel em Administração.

Aprovado em 17 de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Silvia Generali da Costa

Prof. Elaine Di Diego Antunes

Ao meu irmão, Júnior (*in memoriam*).
Meu eterno agradecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos que tornam possíveis muitos dos meus planos, tanto profissionais quanto pessoais: a minha família.

Ao meu pai, Jurani. Esses dias, fiquei sabendo o significado, em tupi, do seu nome: “trazido pela luz do céu.” Tive a certeza de que essa era a definição não do nome, mas da pessoa do meu pai. Homem que mais admiro e amo na minha vida, por sua história, seu caráter, retidão, por seu coração, enfim, te agradeço, pai, não só por mais este objetivo conquistado, mas por tudo que fizeste e fazes por este filho.

Agradeço também a minha mãe, Noemi. Mulher de muita fibra, e com um coração maior do que o mundo. Amiga e conselheira. Uma fortaleza sempre pronta para qualquer momento... Minha mãe não tem como descrever. Só tenho a agradecer por ter nascido nessa família, que desde cedo me apontou caminhos que até hoje percorro e sei que jamais estarei perdido ou sozinho.

Agradeço, também a minha esposa, Adriana, companheira de caminhada nos últimos quase dezesseis anos. Sonhadora e realizadora de sonhos, sempre me deu o suporte e o amor necessários quando precisei. Além, é claro, de ter tornado possível a vinda de outras duas pessoas tão importantes para mim: meus filhos, a quem agradeço pela força que me dão sempre, por serem crianças tão especiais, amorosas, inteligentes e por terem alçado o sentido da palavra “família” para dimensões inexplicáveis. Ao Marvin, meu primogênito, pelas demonstrações verdadeiras de carinho e pelos “abraços que resolvem muitas coisas”. Ao Victor, meu caçula, pelo bom humor sempre presente e pelo carinho. Meus filhos, o pai ama muito vocês.

Meu agradecimento à Escola de Administração e à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por representarem tão bem a idéia do ensino público e de qualidade no nosso país e por contarem com pessoas como o Professor Orientador Roberto Tadeu de Souza Júnior, incansável, competente, direto e motivador. Obrigado, professor, pelo apoio não só técnico, mas também motivacional, sobretudo na conclusão desta empreitada.

RESUMO

Este estudo verifica a percepção da Educação à Distância (EAD) em ações de capacitação no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT4ªR). A análise tomou como base quatro principais temas: Gestão de Pessoas na Administração Pública, Treinamento e Desenvolvimento, utilização do EAD no ensino profissional e Educação Corporativa /Universidade Corporativa. Para que fossem atingidos os objetivos propostos, foi realizada pesquisa de abordagem qualitativa com método estudo de caso. Os dados coletados foram exclusivamente primários – entrevistas com os servidores da Unidade pesquisada e gestores, sendo as mesmas analisadas com base no método de análise de conteúdo. A pesquisa, de acordo com os temas tomados como base, formulou questões enquadradas em três categorias de análise: Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), Aspectos positivos e negativos das ações de capacitação por intermédio de EAD no TRT4ªR e Avaliação do EAD. A partir de tais análises, a pesquisa evidenciou que os entrevistados vêem nesta modalidade de ensino um valioso meio para que a organização cada vez mais qualifique seus quadros, tanto em termos qualitativos quanto quantitativos. Entretanto, ficou também evidenciado que, tanto o Levantamento de Necessidades de Treinamento quanto a avaliação dos resultados das ações de EAD são feitos de forma pouco aprofundada pela organização pesquisada, fazendo com que tais ações guardem pouca correlação com as atividades que cotidianamente são desenvolvidas nos locais de trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Administração Pública, Treinamento e Desenvolvimento, Levantamento de Necessidades de Treinamento, Educação à Distância.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Ações de aprendizagem nas organizações	15
Quadro 2 -	Evolução das práticas de EAD	18
Quadro 3 -	Vantagens do EAD	20
Quadro 4 -	Categorias em que as questões do roteiro são segmentadas	26
Quadro 5 -	Tipos de relação	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	08
2	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO NA MODALIDADE EAD	10
2.1	GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	11
2.2	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	12
2.3	A UTILIZAÇÃO DO EAD NO ENSINO PROFISSIONAL	17
2.4	EDUCAÇÃO CORPORATIVA E UNIVERSIDADE CORPORATIVA	21
2.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
4	ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES ACERCA DA UTILIZAÇÃO DA EAD NO TRT4ªR	26
4.1	RESULTADOS OBTIDOS COM A PESQUISA REALIZADA	26
4.1.1	Levantamento de necessidades de treinamento	28
4.1.2	Aspectos positivos e negativos das ações de capacitação por intermédio de EAD no TRT4ªR	30
4.1.2.1	Comparativo das modalidades EAD e presencial	30
4.1.2.2	Flexibilidade de tempo e espaço	31
4.1.2.3	Meios tecnológicos oferecidos pela organização e conhecimentos de informática dos alunos	32
4.1.2.4	Interação entre aluno e professor	34
4.1.2.5	Resistência ao “novo”	35
4.1.3	Avaliação do EAD	35
4.2	SÍNTESE DAS ANÁLISES DOS DADOS PRIMÁRIOS COLHIDOS	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
	ANEXOS	45
	Anexo A – Entrevista com Servidores	45
	Anexo B – Entrevista com o Gestor da Unidade pesquisada	47
	Anexo C – Entrevista com o Gestor de EAD do TRT4ªR	48

INTRODUÇÃO

Atualmente, fatores como a globalização, a revolução tecnológica e a evolução do conhecimento, refundam as relações humanas e organizacionais no mundo inteiro. A par e passo com esses fatores, a educação representa algo essencial para tais mudanças, haja vista que nela residem muitas das principais maneiras de acompanhar e promover de forma adequada a evolução imposta.

No âmbito organizacional, como não poderia ser diferente, a necessidade de mudanças no processo educacional proporciona um cenário cada vez mais adequado à modalidade de ensino que pode conciliar as vantagens trazidas pela revolução tecnológica e a necessidade de uma educação continuada de qualidade. Nesse contexto, a Educação a Distância via Internet (EAD) surge como uma das principais soluções para a capacitação de colaboradores nas organizações públicas e privadas.

As potenciais vantagens na utilização do EAD pelas organizações, na comparação com os meios tradicionais de aprendizagem, podem estar diversificadas da seguinte maneira: atingir um universo maior de pessoas independentemente de questões geográficas; a flexibilidade de tempo (melhor adequação ao ritmo de aprendizagem do aluno); custos menores de implantação e manutenção; possibilidade de agregar outros recursos tecnológicos educativos, dentre outros diferenciais inerentes a esta modalidade de ensino.

Com o objetivo de entregar ao cidadão uma melhor prestação de seus serviços, o Estado cada vez mais lança mão de ferramentas de gestão que levam em conta a necessidade de revisão de tradicionais conceitos na área de capacitação de seus profissionais, sendo a área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) cenário de muitas dessas principais mudanças. No Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT4ªR), organização em que a presente pesquisa está inserida, desde 2006 a EAD faz parte das ações de capacitação, sendo que em todas unidades da organização, ao menos um servidor já utilizou tal ferramenta.

Componente do sistema judiciário brasileiro, o TRT4ªR, com jurisdição sobre o estado do Rio Grande do Sul (RS), compõe um dos ramos especializados do Poder Judiciário Federal. Conforme dados disponíveis no sítio do órgão na internet¹, possui uma estrutura judicial composta por 115 Varas Trabalhistas, que são as suas unidades

¹ TRIBUNAL Regional do Trabalho da 4ª Região. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.trt4.jus.br/portal/portal/trt4/institucional>>. Acesso em 12.mar.2011.

judiciárias de primeiro grau e estão localizadas em municípios gaúchos geograficamente estratégicos e com jurisdição em suas regiões de abrangência, além de 36 gabinetes de desembargadores, que são suas unidades judiciárias de segundo grau, cujos titulares formam o colegiado Tribunal Regional do Trabalho propriamente dito, com sede em Porto Alegre.

Ainda conforme dados disponíveis no sítio oficial do TRT4^aR em Porto Alegre operam outras seções judiciárias, como as de dissídios individuais e coletivos, 10 turmas recursais e a estrutura administrativa. O quadro de magistrados é composto de 36 Desembargadores e 230 magistrados de primeiro grau. O quadro de servidores é composto de 3.210 cargos efetivos ocupados por servidores concursados, sendo 36% deles de nível superior (1.163 Analistas Judiciários), 61% de nível médio (1.957 Técnicos Judiciários) e 3% de nível fundamental (90 Auxiliares Judiciários). Além disso, conta com uma estrutura razoável de trabalhadores terceirizados, especialmente nas áreas de serviços gerais, asseio, conservação e vigilância.

O Município de Taquara (RS), sedia 3 das 115 varas trabalhistas do estado do RS. Distante aproximadamente 80km de Porto Alegre, a Comarca de Taquara abrange ainda os municípios de Rolante, Igrejinha, Três Coroas, Parobé e Riozinho. Cada uma das três varas é composta por 14 servidores, aos quais são distribuídas as diversas atribuições atinentes a uma unidade de primeiro grau. O interesse do pesquisador em elaborar seu estudo em uma unidade de primeiro grau deve-se ao fato dessas unidades concentrarem a maior parte do trabalho prestado aos usuários da Justiça do Trabalho, sendo uma espécie de “porta de entrada” da ampla maioria das demandas existentes no Judiciário Trabalhista. Além disso, a Vara Trabalhista, por questões de competência, dentre as estruturas que compõem o TRT4^aR é aquela que mais se repete. Quanto a escolha por Taquara, justifica-se pelo fato de a cidade ser relativamente distante de Porto Alegre (onde se ministra a maioria dos cursos presenciais) e ser um dos cinco maiores Foros Trabalhistas do interior do RS (tanto em número de processos judiciais em tramitação quanto em número de servidores lotados). Outra justificativa para a escolha deste local é o fato de o pesquisador trabalhar nesta comarca, possuindo bom relacionamento com o público alvo, além da disposição dos colaboradores para a pesquisa.

Diante desse cenário, o presente trabalho busca responder à seguinte questão de pesquisa: ***Como os servidores do TRT4^aR, lotados na 2^a Vara do Trabalho de Taquara (RS), avaliam as ações de capacitação da organização através da EAD?***

Assim sendo, o objetivo geral da pesquisa é analisar a utilização da EAD em ações de capacitação do TRT4ªR a partir das percepções dos servidores lotados na 2ª Vara do Trabalho de Taquara (RS).

Para que seja atingido o objetivo geral do trabalho, os seguintes objetivos específicos deverão ser satisfeitos:

- compreender de que forma a organização identifica as necessidades de treinamento dos seus servidores;
- verificar como os servidores percebem a aproximação dos cursos ministrados por intermédio de EAD as suas reais necessidades de capacitação;

Uma abordagem acadêmica acerca da percepção de ações de qualificação por intermédio de EAD poderá possibilitar ao TRT4ªR agregar elementos na continuidade de ações dessa ordem, com o intuito de contribuir no aperfeiçoamento desse importante elemento estratégico na gestão de pessoas.

O presente trabalho, além desta parte introdutória, será dividido em mais quatro seções. No capítulo seguinte será desenvolvida a revisão bibliográfica, que dará o suporte teórico necessário ao trabalho e será dividida em quatro subseções: Gestão de Pessoas na Administração Pública, Treinamento e Desenvolvimento, Educação à Distância e Educação Corporativa . O terceiro capítulo irá apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, descrevendo o método empregado, a amostra e os procedimentos de coleta e análise de dados. No quarto capítulo serão analisados os dados coletados, comparando e confrontando os mesmos com o conteúdo do quadro teórico. O quinto capítulo apresentará as considerações finais acerca da pesquisa.

2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO NA MODALIDADE EAD

A revisão da literatura busca esclarecer, com base em conceitos e percepção de diversos autores, a importância da educação na modalidade EAD em ações de capacitação nas organizações. O capítulo será dividido em quatro seções: (2.1) Gestão de Pessoas na Administração Pública, (2.2) Treinamento e Desenvolvimento, (2.3) A utilização do EAD no ensino profissional, (2.4) Educação Corporativa e Universidade Corporativa e (2.5) Considerações finais.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com Russo (2009), a evolução dos conceitos de administração ao longo dos anos, desde seu surgimento no início do século XX, com as contribuições de Taylor e Fayol, sempre foi acompanhada pela Administração Pública. Ainda que de forma mais lenta do que nas organizações privadas, a Administração Pública sempre foi influenciada por aquilo que, em termos administrativos, era experimentado pelas organizações privadas.

No Brasil, a Administração Pública que no início do século XX possuía um caráter patrimonialista passou, em meados da década de 1930, a ser burocrática. Nesse período, em que os funcionários públicos se atinham a rotinas previamente reguladas, o papel logo passou a ocupar considerável espaço na administração pública. As disfunções da burocracia passaram a, cada vez mais, tornar a gestão pública ineficiente para responder satisfatoriamente às demandas do Estado. Tal resultado fez com que a burocracia fosse, pelo senso comum, relacionada diretamente com ineficiência e demora. Desde o final da década de 1960, o Estado Brasileiro buscou, por meio de decretos, criação de secretarias e reformas minimizar os efeitos das disfunções da burocracia, ainda que não tenha alcançado os resultados desejados. Na metade da década de 1990, com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), o Estado passou a operar com um novo modelo gerencial, com o objetivo de tornar o Estado brasileiro mais eficiente. Conforme Bresser Pereira (2001), tais mudanças, que ocorreram devido principalmente à globalização e à redemocratização, geraram um aumento de demandas sociais, fazendo com que o Estado passasse a remodelar sua forma de gestão com base num modelo capaz de suportar tal incremento de forma eficiente.

A atuação das pessoas, nesse contexto, assume fundamental importância, haja vista que são justamente as pessoas que planejam, executam, gerenciam, operam, enfim, viabilizam a finalidade de qualquer organização (Bergue, 2007).

Bohlander (2003) relaciona diretamente o sucesso no desempenho das organizações à capacidade de gerenciar de forma competente as pessoas, o que envolve, inclusive, a promoção da qualificação de colaboradores, prescindido de uma identificação daquilo que deverá ser abordado para que haja um aprimoramento eficaz.

O Poder Judiciário Brasileiro sofreu uma série de modificações em sua estrutura administrativa e judiciária, trazidas pela emenda constitucional nº 45/2004². Entre tais mudanças, a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão normativo e fiscalizador, cujas principais atribuições são as de executar o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, zelando pela sua autonomia e pela legalidade dos atos administrativos por ele praticados. Nessa atuação na esfera administrativa, o CNJ em 2009 incluiu entre as dez metas para serem alcançadas pelo Poder Judiciário no Brasil “desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação do Tribunal Pleno ou Órgão Especial” (Russo, 2009). Tal determinação do CNJ fez com que em Junho de 2010 o Tribunal Pleno do TRT4ªR aprovasse o Plano Estratégico da Justiça do Trabalho do Rio Grande do Sul³ para o período de 2010 a 2015. Dentre seus objetivos, além daqueles mais diretamente ligados à atividade fim do Tribunal, estão o aperfeiçoamento da gestão e o envolvimento, com base na qualificação, de magistrados e servidores no atingimento dos objetivos estratégicos da instituição. O mesmo plano ainda estabelece como meta o incremento de cursos por intermédio de EAD em suas ações de capacitação.

Em linhas gerais, a literatura aponta como sendo os pilares da Gestão de Pessoas nas organizações os seguintes aspectos:

- Recrutamento e seleção;
- Remuneração por competência e habilidade;
- Sistema de avaliação e
- Treinamento de Pessoal.

A área de treinamento e desenvolvimento de pessoal (T&D) é parte de um contexto em que se busca alterar o comportamento daqueles que terão que corresponder às demandas das organizações: os seus profissionais. A seguir, tendo em vista o enfoque da pesquisa, passa-se a abordar alguns conceitos importantes na área de T&D para o trabalho.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:

² BRASIL – Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 12.mar.2011.

³ TRIBUNAL Regional do Trabalho da 4ª Região. **Gestão Estratégica**. Disponível em: <<http://www.trt4.jus.br/portal/portal/trt4/institucional/gestaoEstrategica>>. Acesso em 12.mar.2011.

Mais do que o investimento financeiro em T&D, as organizações vêm tais ações como algo central na Gestão de Pessoas, uma ferramenta valiosa na estratégia organizacional. A evolução do conceito de Treinamento e Desenvolvimento ganha especial destaque nos tempos atuais, principalmente com a globalização e suas mudanças socioeconômicas e tecnológicas.

A expressão *Treinamento e Desenvolvimento*, segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), tem sua origem nos Estados Unidos na metade do século XX, e está ligada à necessidade inicialmente de treinamento de pessoas, com vistas ao aumento de produtividade e qualificação de trabalhadores que deveriam suprir vagas criadas pelo grande contingente de trabalhadores que foram requisitados pelas forças armadas norte-americanas para a Segunda Guerra Mundial. Grupos locais e regionais convergiram para a American Society of Training Directors (ASTD), entidade criada justamente com o objetivo de elevar o padrão, o prestígio e o desenvolvimento profissional por meio da educação. Já na década de 1970, a expressão *desenvolvimento em recursos humanos* trouxe uma maior amplitude à área e a ASTD contribuiu para expansão para outros países, apoiando a formação de organizações de T&D e a criação de uma Federação Internacional (International Federation of Training and Development Organizations – IFTDO).

A expressão Treinamento é encontrada na literatura sendo definida de diversas formas, ainda que correlacionadas entre si. De acordo com Hinrichs (1976, apud Borges-Andrade, Abbad e Mourão, 2006, p.322), o treinamento pode ser definido como “quaisquer procedimentos de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.” Para Dessler (2003, p.140), o treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. Para Bohlander (2003), as estratégias das organizações têm no treinamento importante instrumento, haja vista que este desenvolve e fortalece competências que aquelas necessitam para que continuem ou se tornem competitivas.

Quanto aos tipos de treinamento, Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) ressaltam que são vários os meios que a aprendizagem humana pode se dar, muitos não formais. O Quadro 01 descreve como esses autores compreendem informação, instrução, treinamento instrução, desenvolvimento e educação:

Informação	Ações educacionais de curta duração (aulas, manuais, roteiros, etc.).
Instrução	Orientações, baseadas em objetivos instrucionais, realizadas geralmente com apoio de manuais, cartilhas, roteiros, etc.
Treinamento instrução	Ações educacionais de curta e média duração (cursos, oficinas, etc.).
Desenvolvimento	Ações educacionais de apoio a programas de qualidade de vida no trabalho, orientação profissional, autogestão de carreira e similares (oficinas, cursos, seminários, palestras, etc.).
Educação	Programas de média e longa duração (cursos técnicos profissionalizantes, graduação, especialização, mestrados profissional e acadêmico, doutorado).

Quadro 01: Ações de aprendizagem nas organizações.

Fonte: Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p.143).

Dessler (2003) divide as ações de treinamento em quatro grandes grupos:

- **Treinamento no trabalho:** ocorre quando o funcionário é treinado, dentro do seu ambiente de trabalho, por outro mais experiente ou por um supervisor. Este tipo de treinamento se dá de forma inserida dentro da na rotina de atividades.

- **Treinamento de aprendizagem:** este treinamento caracteriza-se por ser estruturado numa sala de aula, com instrutor e se utiliza, muitas vezes do treinamento no trabalho, para melhor instrução de determinadas atividades.

- **Treinamento por simulação:** esta técnica se dá, geralmente, fora do local de trabalho, sendo que os treinados aprendem no equipamento que utilizarão no trabalho. Tal alternativa é utilizada, principalmente, quando se torna muito custoso ou perigoso praticar o treinamento no trabalho.

- **Treinamentos por técnicas audiovisuais e de ensino a distância:** são aqueles que se dão por intermédio de teleconferências, utilização de CD-ROM, computador, tele-treinamento, Intranet ou Internet. Atualmente, com o desenvolvimento da eletrônica e das telecomunicações, o uso da Internet tem sido o mais usual em ações de treinamento. O uso da EAD será abordado em subseção específica, neste mesmo capítulo.

Os níveis de eficácia das ações de treinamento nas organizações são influenciados por fatores como práticas organizacionais de treinamento e desenvolvimento de pessoal, políticas de incentivos, remuneração e valorização, qualidade dos locais de trabalho e do suporte material, financeiro, social e gerencial ao desempenho e qualidade da avaliação de necessidades de TD&E (Borges-Andrade, Abbad e Mourão , 2006). Tais fatores compõem um grupo de variáveis de contexto, que

devem ser levados em conta quando se faz uma avaliação de necessidades de T&D. O Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) ocorre para ser verificado o que deverá ser treinado, os objetivos do treinamento e apontar de que forma a organização deve investir em capacitação, delineando sua estratégia. De acordo com Roma de Castro e Borges Andrada (2003), o LNT é composto das seguintes fases:

- **Planejamento:** é quando são elaborados os objetivos, escolhendo-se os métodos didáticos, definição de recursos financeiros, humanos e materiais, carga horária, avaliação da relação custo-benefício;

- **Execução:** é quando efetivamente se implementa o que foi programado na fase de planejamento. É o planejamento propriamente dito e

- **Avaliação:** é o processo de validação do programa institucional, avaliando a sua eficiência.

Conforme Tachizawa (2001), um correto trabalho de LNT pode evitar que sejam promovidos cursos desvinculados dos interesses da organização, acarretando em gastos desnecessários sem que haja qualquer retorno ou um retorno insatisfatório.

O mesmo autor também trata de três abordagens: a primeira, denominada organizacional, analisa a organização e parte de parâmetros em torno de metas e dos problemas da organização. Já a segunda abordagem, chamada ocupacional, objetivamente trata do papel ocupacional do trabalhador e as tarefas que desenvolve. Já a terceira abordagem, chamada de clássica estabelece o indivíduo e os treinamentos como unidades de análise.

Quanto à diferença conceitual existente entre Treinamento e Desenvolvimento, Dessler (2003) acentua que enquanto o Treinamento está relacionado à melhoria do desempenho no trabalho por meio de transmissão de habilidades, o Desenvolvimento corresponde a um processo de longo prazo, ao qual está incluso não só o treinamento, mas conceitos mais amplos como carreira entre outros. Nesta mesma trilha Tachizawa (2001), acentua que o treinamento é um dos muitos recursos que são utilizados no processo de desenvolvimento das organizações, visando o preparo de pessoas para o bom desempenho de suas tarefas.

Atualmente, as ações em T&D das organizações assumem papel estratégico, devido justamente ao cenário de mudanças constantes e de necessidades cada vez mais exigentes. A tecnologia (representada essencialmente pelo computador) influencia cada vez mais as práticas em T&D, ao mesmo tempo em que esta influencia práticas

administrativas nas organizações, principalmente na questão da eficiência de ensino e trabalho.

Em meio a este cenário, a Academia cada vez mais se debruça em pesquisas que levem em conta as peculiaridades das organizações brasileiras, ao invés de importar e aplicar modelos de outros países (Borges-Andrade, Abbad e Mourão, 2006). Entretanto, quando se busca uma correlação de T&D e Serviço Público, poucos autores lançaram luz sobre o tema e as poucas iniciativas neste sentido partiram, justamente, dos próprios órgãos públicos.

O conceito de treinamento ainda encontra-se fortemente ligado aos tradicionais meios de ensino, ou seja, realizado em sala de aula com instrução direta de professor ao aluno e em horário previamente marcado. Entretanto, diante de um contexto organizacional que exige estratégias de T&D cada vez mais flexíveis em relação à disponibilidade de tempo de seus colaboradores, a utilização do EAD passa a apresentar-se como uma importante alternativa às organizações. A próxima subseção abordará justamente a EAD como método de ensino profissional.

2.3 A UTILIZAÇÃO DO EAD NO ENSINO PROFISSIONAL

Ainda que esteja diretamente relacionada às atividades escolares, a educação faz-se presente na sociedade ao longo de toda a vida e passa a fazer parte da estratégia das organizações por intermédio de investimentos em capacitação. Segundo Eboli (2004), é através da educação que o homem se forma, se desenvolve e perpetua a cultura necessária à sobrevivência da sociedade. O processo de aprendizagem proporciona mudanças no comportamento, adquiridas pela experiência, pela observação ou pela prática.

Para Gil (2007), o conceito de educação está relacionado ao processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano. Tal processo visa sua melhor integração individual e social. Quanto à educação profissional, o mesmo autor destaca que esta é voltada para o mundo do trabalho, dando origem a processos de formação, treinamento e desenvolvimento profissional.

Segundo Eboli (2004), as mudanças de paradigmas educacionais faz com que se ampliem os conceitos envolvidos nos processos de aprendizagem, como por exemplo, o rompimento da cisão existente entre tempo e espaço e aprendizagem e trabalho, ou seja, o entendimento de que não faz mais sentido a idéia de que a pessoa primeiro se forma

em um estabelecimento de educação formal para depois trabalhar numa organização. Nesse contexto, o uso da tecnologia (principalmente do computador) refunde as relações do homem com o mundo, modificando sobremaneira sua interação com o tempo e com o espaço. Tais mudanças têm reflexos significativos também na forma como se dão as dinâmicas de aprendizagem do homem, sendo a EAD a forma mais adequada a esses novos desafios impostos. Turban (2007, p.137), vê como grande vantagem da EAD o fato de esta modalidade possibilitar que “o conhecimento esteja acessível àqueles que dele precisam, quando precisam, a qualquer hora, em qualquer lugar.” Entretanto, o mesmo autor aponta algumas desvantagens, como o fato de os alunos necessitarem de conhecimentos de computação, a perda da interação direta entre aluno e professor e problemas relativos às avaliações, já que quem instrui não tem certeza absoluta de que foi realmente o aluno que as realizou.

De acordo com Vargas (2003), são muitas as definições de Ensino a Distância, fazendo com que a literatura perca em objetividade. O mesmo autor alerta que se faz necessária a reestruturação de tais definições, haja vista que a tecnologia de hoje apresenta novas plataformas de ensino a distância (principalmente por redes de computadores) e muitos desses conceitos ainda referem-se a esta modalidade sendo desenvolvida via correspondência. Entretanto, o autor conceitua a educação à distância como sendo “uma modalidade de ensino/aprendizagem que rompe as barreiras do tempo e do espaço, promovendo diferentes formas de interação entre alunos e professores (Vargas, 2003).”

A EAD, embora guarde atualmente correlação direta com o uso de computador, teve ainda na Antiguidade suas primeiras iniciativas, tendo como objetivo propagar o cristianismo. Meios como rádio, televisão, ferramentas audiovisuais também foram utilizados ao longo do tempo até o advento das redes de computador (convergindo com os avanços da microeletrônica e das telecomunicações). De acordo com Peters (2003), a evolução da EAD pode ser sintetizada conforme identificado no Quadro 02:

	ÉPOCA DE OCORRÊNCIA	OBJETO	TECNOLOGIA
PERÍODO I	Antiguidade	Cunho religioso, com o objetivo de propagar o cristianismo.	Escrita, com utilização de meio de transporte. Modo assíncrono e mediado.
PERÍODO	Meados do		Utilização de meios

II	século XIX	Em meio a revolução industrial e suas novas exigências, empresários apontaram a necessidade de qualificar pessoas que estavam à margem do sistema educacional para acompanhar a revolução (transposição do modo artesanal para o modo industrial de produção) e a competição internacional entre os países. Utilização também em muitos países com grande extensão geográfica ou entre as colônias e os países de origem.	impressos, transportados via ferrovias e automóveis.
PERÍODO III	Décadas de 1970 e 1980	Com status de Universidade, objetivava, por parte dos governos, a implementação de políticas de educação. Como característica, a massificação do ensino, com base na experimentação pedagógica.	Rádio, televisão, fitas cassete, vídeo e salas de estudo.
PERÍODO IV	Dias atuais	Transformações na área de tecnologia (eletrônica e telecomunicações), fazendo com que as plataformas, ferramentas e métodos passassem a possibilitar a EAD uma amplitude infinita de possibilidades.	Computadores ligados em redes digitais.

Quadro 02: Evolução das práticas de EAD.

Fonte: elaborado pelo pesquisador, com base em Peters (2003).

O mesmo autor também ressalta que a cada período houve um exponencial crescimento da EAD, tanto em número de alunos quanto em número de países e avanço tecnológico.

Conforme Turban (2007), embora haja alguma confusão, os conceitos de *e-learning* e EAD não representam a mesma coisa. O autor ressalta que enquanto a EAD está relacionada a qualquer situação de aprendizagem em que aluno e professor pessoalmente não se encontrem, o *e-learning* utiliza a comunicação via redes como apoio, isto é, tal modalidade de qualificação pode se dar dentro de salas de aula, apoiada por recursos de comunicação digital. Outra ocorrência possível de acontecer no *e-learning* é a realização de salas de aulas virtuais, com o curso sendo ministrado de forma on-line, sem ser presencial. Ressalta ainda o autor que, nesses casos, o *e-learning* é parte do EAD.

As vantagens do EAD podem ser facilmente confundidas com suas próprias características, em parte já abordadas no trabalho. De acordo com Niskier (2003) e Turban (2003) foi elaborado o Quadro 03:

Autor	Vantagens do EAD
Niskier (1999)	Leva em conta o ritmo, e a experiência do aluno.
	Flexibilidade de tempo e de espaço.
	Capacidade para uma maior demanda de alunos.
	Organização do saber de forma racional.
	Incentivo à capacidade de observação, de crítica e pluralismo de idéias.
Turban (2007)	Facilidade na atualização de conteúdos.
	Coerência no material (apresentados sempre da mesma forma).
	Flexibilidade de tempo e espaço.
	Tempo de treinamento geralmente mais curto: mais pessoas podendo ser treinadas num mesmo espaço de tempo.
	Redução de custos com treinamentos.

Quadro 03: Vantagens do EAD

Fonte: elaborado pelo pesquisador, com base em Niskier (2003) e Turban (2007).

Quanto às limitações (ou desvantagens) no que se refere à utilização da EAD, a literatura aponta, majoritariamente, para os seguintes aspectos:

- **Tecnologia:** um fator a ser considerado é resistência das pessoas ao uso de meios tecnológicos. Outro fator relacionado à tecnologia é a utilização inadequada de equipamentos ou a ineficiências destes.

- **Paradigma:** a resistência do homem às mudanças de paradigmas surgem também aqui como um fator limitador, haja vista que a EAD ainda representa algo inovador para muitos “atores” do processo.

- **Interação entre aluno e professor:** a falta de interação direta entre aluno e professor ainda é vista como algo desvantajoso, sobretudo para a solução de questionamentos de forma direta e instantânea.

- **Custos:** a questão dos investimentos em software, em administração e infraestrutura.

Outro fator de influência a ser considerado pela literatura é a Cultura Organizacional, ou seja, aspectos internos e relacionais das organizações. Motta (2007, p. 294) traz como conceito de Cultura Organizacional “a percepção por meio de linguagem, símbolos e imagens, das histórias e dos mitos dos rituais e das cerimônias,

dos hábitos e dos valores que permeiam uma organização.” Tal conceito está relacionado diretamente à capacidade que a organização tem estabelecer formas de enfrentar seus problemas, de modo que podem ser passados a novos membros. Nesse contexto, a utilização da EAD, para seu êxito, necessita ser valorizada dentro da cultura das organizações, criando um ambiente favorável.

Toda a aprendizagem organizacional objetiva a gestão do conhecimento visando eficiência com a utilização racional de recursos. De acordo com Eboli (2004), a Educação Corporativa pode configurar-se em importante meio de desenvolvimento, fortalecimento e disseminação da Cultura Organizacional. Na próxima seção, serão abordados os temas Educação Corporativa e Universidade Corporativa.

2.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA E UNIVERSIDADE CORPORATIVA

A Educação Corporativa (EC) segundo Vargas (2003) é consequência das mudanças estratégicas das organizações e das necessárias adaptações das ações de T&D à Revolução Tecnológica. Essas mudanças fizeram com que os treinamentos, antes restritos à área de recursos humanos, passassem a focar a organização como um todo. Éboli (2004) destaca que as ações educacionais, que tradicionalmente tinham como público alvo os cargos da alta administração e gerenciais, passaram a alcançar a organização como um todo. No final do século XX, diante desse cenário, surge a Educação Corporativa. Na literatura pesquisada, a forma de utilização dos termos “UC” e “EC” – com significados sinônimos ou distintos, não encontra uniformidade. Apesar de Eboli (2004) aplicar de forma equivalente as expressões “Universidade Corporativa” e “Educação Corporativa”, Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) ressaltam que tais conceitos, embora tenham entrado concomitantemente no ambiente organizacional, não possuem o mesmo significado, pois este se apresenta mais restrito do que aquele. Segundo os mesmos autores, tal restrição deve-se ao fato de nem toda a organização necessitar implantar uma estrutura de Universidade Corporativa para suas ações de T&D.

As UCs assumem nas organizações papel estratégico, cuja função principal é a promoção de qualificação continuada eficaz. Meister (1999) estabelece a EC como estratégia organizacional fundamental para o enfrentamento de desafios cada vez maiores nas organizações. De acordo com Eboli (2004), as UCs têm como principais objetivos desenvolver e instalar competências profissionais sejam elas técnicas ou

gerenciais, visando a viabilidade da implantação de estratégias organizacionais. Segundo a mesma autora, para implantar um projeto de UCs os seguintes pontos são importantes:

- Diagnosticar competências;
- Definir o que é crítico para o sucesso da organização;
- Focar nos objetivos principais;
- Focar no aprendizado organizacional e fortalecer a cultura organizacional, ao invés do conhecimento individual.

Quanto às diferenças existentes entre os tradicionais centros de treinamentos e as UCs, Meister (1999) destaca que enquanto aqueles focam suas ações em técnicas necessárias ao trabalho de forma pontual e imediata, essas englobam fatores como a cultura da organização e características gerais da atividade.

No Brasil, a implantação de UCs pelas grandes organizações está apenas começando, paralelamente ao aumento da percepção pelas empresas da "necessidade de renovar seus tradicionais centros de T&D de modo a poder contribuir com eficácia e sucesso para a estratégia empresarial agregando valor ao resultado do negócio". (Eboli, 2002).

A gestão do conhecimento e especialmente a EC, como já exposto, tem se consolidado cada vez mais como um importante elemento na estratégia organizacional. Ainda que o setor público apresente finalidades diversas do setor privado, ou seja, enquanto este opera basicamente para retornar lucro aos seus empreendedores, aquele objetiva entregar à população bons serviços, os investimentos em educação cada vez mais se justificam e se tornam fundamentais. Segundo Marques (2010), a gestão pública, por servir aos interesses gerais da sociedade, tem sua eficiência medida pela qualidade e intensidade com que realiza seus propósitos.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste capítulo, com o desenvolvimento de uma série de conceitos e percepções, pôde-se observar que a possibilidade de sucesso das organizações atingirem os seus objetivos está ligada, diretamente, à capacidade de um bom gerenciamento de seus recursos humanos. Esse bom gerenciamento abrange, de forma central, a questão da qualificação, precedida de uma criteriosa identificação daquilo que é necessário e estratégico para a organização. A importância estratégica dispensada à área de

Treinamento e Desenvolvimento compõe um contexto em que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, promovem modificações nos seus tradicionais centros de T&D, na busca de qualificação de seus quadros diante de um cenário de mudanças, trazidas principalmente pela evolução tecnológica e pela globalização.

Com base na literatura pesquisada, percebe-se que a avaliação de potenciais vantagens e desvantagens do EAD, somado ao necessário levantamento de necessidades de treinamento, faz com que as ações de capacitação a serem utilizadas sejam as mais apropriadas aos objetivos estratégicos da organização.

Ao longo deste capítulo foram apontadas potenciais vantagens do EAD - sua flexibilidade de tempo e de espaço, capacidade de treinamento de um maior número de pessoas e facilidade de atualização dos conteúdos. Tais vantagens fazem com que esta modalidade surja para organizações como sendo algo que possa representar a ligação entre as necessidades que o contexto impõe e os benefícios que o avanço tecnológico permite. Entretanto, outros fatores se apresentam como potenciais “barreiras”: a resistência das pessoas em relação ao uso de recursos tecnológicos, a utilização inadequada ou a precariedade de equipamentos e meios e a questão dos custos são apontados majoritariamente pela literatura pesquisada como potenciais desvantagens.

Assim sendo, a resposta ao questionamento central da pesquisa passa, necessariamente pela compreensão dos conceitos até aqui abordados, principalmente àqueles relacionados às vantagens e desvantagens do EAD e aos elementos que compõe o levantamento de necessidades de treinamento da organização.

Como seqüência do trabalho, serão detalhados os procedimentos e métodos adotados para a realização deste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos propostos, ou seja, analisar a utilização da EAD em ações de capacitação do TRT4^aR a partir das percepções dos servidores lotados na 2^a Vara do Trabalho de Taquara (RS), a presente pesquisa utilizou abordagem qualitativa, de concepção exploratória. No que se refere à concepção da pesquisa, Gil (1999, p.43) observa que:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. [...] Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Quanto ao método, foi adotado o do Estudo de Caso, pois este consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com o propósito básico de entender fatos, fenômenos sociais. Segundo Yin (2001), Trata-se de uma técnica utilizada em pesquisas de campo que se caracteriza por ser o estudo de uma unidade, ou seja, de um grupo social, uma família, uma instituição, uma situação específica, uma empresa, um programa, um processo, entre outros, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos. Caracteriza-se por exigir um estudo aprofundado, qualitativo e/ou quantitativo, no qual se procura reunir o maior número de informações sobre o objetivo de interesse, utilizando-se variadas técnicas de coletas de dados, para apreender todas as variáveis da unidade analisada e concluir, indutivamente, sobre as questões propostas (Michel 2009). Tais conceitos se aplicam no caso deste trabalho, haja vista tratar-se de uma organização específica, no caso o TRT4^aR em seu próprio contexto. O TRT4^aR, conforme detalhado no capítulo introdutório desta pesquisa, compõe o Poder Judiciário da União e tem jurisdição em todo o estado do Rio Grande do Sul. Possui aproximadamente 3.200 servidores, sendo que metade deste montante é lotado fora da capital Porto Alegre.

A pesquisa se deu a partir da coleta e análise exclusivamente de dados primários, que foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas, com perguntas abertas. De acordo com Vergara (2009), a coleta de dados por intermédio de entrevistas objetiva fazer com que o entrevistado, sobre determinado fato ou fenômeno, externar as suas percepções, interpretações e opiniões. Yin (2001) ressalta que “as entrevistas também são fontes essenciais de informação para o estudo de caso”.

A pesquisa envolveu os servidores lotados na 2ª Vara do Trabalho de Taquara (RS). Tal Unidade, distante aproximadamente 80 km da capital, é composta por 14 servidores, sendo 10 técnicos (cargo de nível médio) e 4 analistas (cargo de formação superior). Desse total, foram entrevistados 8 servidores, sendo 5 técnicos e 3 analistas por meio de escolha intencional, tendo como critério a escolha de colaboradores que já participaram de alguma ação de capacitação na organização por intermédio de EAD.

Compondo ainda a base de dados primários da pesquisa, foram entrevistados dois gestores: o Diretor da unidade pesquisada e o Coordenador de Ensino a Distância do TRT4ªR, também através de entrevistas semi-estruturadas com perguntas abertas. De acordo com Vergara (2009), a coleta de dados por intermédio de entrevistas faz-se necessária quando se busca dos entrevistados uma narrativa “que expresse opiniões, percepções, interpretações, representações acerca de um fato ou fenômeno.” Justificam-se as entrevistas com os gestores para colher, do primeiro, a percepção de quem gerencia, de forma direta, uma unidade que compõe a atividade fim do TRT4ªR: a prestação jurisdicional. Quanto ao segundo Gestor entrevistado, esse pôde agregar elementos importantes, sobretudo no que tange ao LNT e questões correlatas. A escolha do número de entrevistados levou em conta o que é observado por Vergara (2009), ao não fixar parâmetros rígidos e ao atribuir ao pesquisador tal decisão, levando em conta o bom senso, o problema a ser investigado e o método, entre outros fatores.

Segundo Gil (1999):

Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornam-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão na literaturas, discussão com especialistas e outros procedimentos. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados (Gil, 1999, p.43).

Com base nessa observação do autor, procurou-se estabelecer como limite os cursos realizados por intermédio de EAD do início de 2009 à março de 2011. Nesse período, foram oferecidos pela organização os seguintes cursos na modalidade EaD:

- BROffice 2009 – Wrinter;
- BROffice 2009 – CALC;
- BROffice – Editor de Textos
- Administração do tempo;

- Excelência no Atendimento;
- Aperfeiçoamento Gerencial;
- Comunidade de Prática – Gestores;
- Comunidade de Prática – RENAJUD;
- Nova Ortografia;
- Educação Sócio ambiental;
- Cálculo Trabalhista Básico;
- Concordância Nominal e Verbal;
- Desenvolvimento de Competências Gerenciais;
- Gerenciamento de Projetos;
- Implantação da tabela de movimentos do INFOR (sistema informatizado das Varas Trabalhistas);
- Rotinas de Supervisores de Estágios;
- Oficina de Literatura e
- Legislação Aplicada à Gestão de Pessoas (Lei Federal 8112/1990);

A análise dos dados foi realizada com base no método de análise de conteúdo, do tipo grade mista. Para Vergara (2005), tal método permite que sejam pré-definidas categorias de análise conforme o objetivo da pesquisa, podendo serem incluídas novas categorias surgidas durante o processo de análise. Segundo a mesma autora, em pesquisas do tipo exploratórias, a construção de uma explicação se dá justamente com base nas relações entre as categorias.

No Anexo I deste trabalho, será detalhado o roteiro de entrevistas. O próximo capítulo abordará os resultados obtidos com a pesquisa.

4 ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES ACERCA DA UTILIZAÇÃO DO EAD NO TRT4ºR

O presente capítulo tem como objetivo a análise dos dados primários coletados e, para tanto, será dividido em duas seções. A primeira seção trará o objetivo principal do presente capítulo, ou seja, a análise dos os dados primários obtidos por meio de entrevistas. Por fim, a segunda parte trará uma síntese dos dados obtidos.

4.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Para a obtenção de conteúdo para análise, conforme já explicado no capítulo anterior, foram elaborados os seguintes roteiros de entrevistas (compostos de questões abertas semi-estruturadas):

- Roteiro de entrevista 1: composto por 11 questões, direcionado aos servidores da Unidade pesquisada (Anexo A). Ao longo do trabalho, identificados como “Entrevistado”, seguido do número (de 01 a 08);
- Roteiro de entrevista 2: composto por 8 questões, direcionado ao Gestor da Unidade pesquisada (Anexo B), identificado no trabalho como Entrevistado 09 e
- Roteiro de entrevista 3: composto por 11 questões, direcionado ao Gestor da área de EAD da organização (Anexo C), identificado no trabalho como Entrevistado 10.

Com base nos conceitos trabalhados na revisão de literatura, as questões formuladas foram segmentadas em categorias. Tais categorias irão possibilitar uma melhor correlação entre a análise de dados e a resposta à pergunta central desse trabalho. O Quadro 04 descreve como foram divididas as respectivas categorias:

Categoria		Justificativa para a criação da categoria
I - Levantamento de necessidades de treinamento (LNT)		Fundamental para a compreensão da correlação (ou não) das ações de treinamento com as necessidades dos servidores e do gestor da Unidade. Importante também para colher do Gestor de EAD elementos referentes à realização de LNT. na organização.
II - Aspectos positivos e negativos	Comparativo entre as modalidades EAD e	Importante para a compreensão daquilo que os entrevistados percebem como sendo algo

das ações de capacitação por intermédio de EAD no TRT4ªR	presencial	vantajoso ou desvantajoso com relação às ações de treinamento e capacitação ministrados na modalidade EAD.
	Flexibilidade de tempo e de espaço	
	Meios tecnológicos oferecidos e conhecimento em informática	
	Interação entre aluno e professor	
	Resistência ao “novo”	
III - Avaliação do EAD		Objetiva colher junto aos entrevistados suas avaliações a respeito das ações de capacitação via EAD no TRT4ªR.

Quadro 04: categorias em que as questões do roteiro serão segmentadas

Fonte: elaborado pelo pesquisador

O Quadro 05 demonstra os tipos de relações utilizadas. Também correlaciona as perguntas com as categorias de enquadramento e as palavras-chaves:

CATEGORIA DE ANÁLISE	PERGUNTAS*			PALAVRAS CHAVES	
	Roteiro 1	Roteiro 2	Roteiro 3		
I - Levantamento de necessidades de treinamento (LNT)	2	2, 3	3, 4, 5, 6	Necessidades; atividade-fim	
II - Aspectos positivos e negativos das ações de capacitação por intermédio de EAD no TRT4ªR	Comparativo entre as modalidades EAD e presencial	3	5	8	Semelhança;
	Flexibilidade de tempo e de espaço	5, 9	7	7	Comprometimento; flexibilidade
	Meios tecnológicos oferecidos e conhecimento em informática	6, 7	4	2, 9	Facilidade
	Interação entre aluno e professor	8		10	Desvantagem
	Resistência ao “novo”		6		Curiosidade
III - Avaliação do EAD	4, 10,11	8, 9	11	Satisfação; Acessibilidade; Necessidades	

Quadro 05: Tipos de relação

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Obs.(*) As perguntas encontram-se disponíveis nos Anexo A, B e C.

4.1.1 Levantamento de Necessidades de Treinamento

Conforme já exposto no capítulo 2 desse trabalho, o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) possibilita à instituição que sejam promovidas ações de capacitação mais vinculadas aos interesses estratégicos da organização.

Objetivando captar dos pesquisados se as ações de capacitação no TRT4^R por intermédio de EAD contemplaram suas necessidades de treinamento, os servidores entrevistados mostraram-se divididos em suas conclusões: enquanto parte considera que as ações contemplaram suas necessidades, a maioria considera que tais ações por intermédio de EAD não supriram de fato tal objetivo.

As ações de treinamento via EAD têm sido úteis e contemplam minhas necessidades de aprimoramento como servidor. (ENTREVISTADO 6)

[...] Até o momento, entendo como aquém das reais necessidades funcionais e pessoais dos servidores os cursos até então desenvolvidos e ofertados, embora reconheça a necessidade de treinamento e elogie a disponibilidade de ofertas na modalidade a distância. O tratamento extremamente superficial das práticas ofertadas não confere aos que passaram por ações de treinamento maiores conhecimentos ou novas habilidades que gerem desenvolvimento pessoal ou institucional. [...] Acredito que as ofertas ainda carecem de um maior estudo quanto às reais necessidades de treinamento por parte do servidores que fazem parte do universo a ser atingido por tais ações. (ENTREVISTADO 3).

O conteúdo abordado nos cursos foi adequado, mas entendo que alguns cursos são mais voltados para agregar conhecimento geral e pessoal, não tendo uma abordagem mais específica para aplicabilidade direta no trabalho cotidiano. (ENTREVISTADO 5)

Na verdade, eu acho que o EAD deveria focar em cursos que dizem respeito diretamente às atividades que trabalhamos [...] Todos os temas trabalhados nos cursos que fiz são importantes, mas acho que poderia ser algo mais direto, mais ligado a minha atividade. [...] creio que os cursos realizados até aqui são mais instrumentais dos que ligados à atividade que desenvolvemos. (ENTREVISTADO 2)

Os Gestores, em suas respostas quanto às necessidades de treinamento ressaltam:

“No próprio formulário de avaliação há um campo destinado à sugestão de cursos a serem realizados no período. Isso não quer dizer que necessariamente acontecerão [...] Geralmente, os cursos são úteis e direcionados ao atendimento das necessidades, embora nem todos foquem a área judiciária especificamente” (ENTREVISTADO 09)

Observa-se que, quanto ao LNT, as opiniões apontam diferentes sentidos, tanto entre os servidores quanto ao ponto de vista dos Gestores, que referem apenas a existência de um espaço, no formulário de avaliação do curso, destinado a sugestões de novos cursos, ressaltando que isso não significa, necessariamente, que o curso acontecerá.

De acordo com os Gestores, os cursos disponibilizados são planejados conforme o que é coletado no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)⁴:

[...]os cursos são planejados conforme a demanda de cursos, levando-se em conta o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual). (ENTREVISTADO 10)

Quanto à avaliação dos cursos realizados, os gestores apontam como único parâmetro para tal percepção a disponibilização aos alunos, na própria plataforma, de questionário para avaliação do tutor, conteúdo, etc., para posterior análise dos dados tabulados:

[...]na plataforma, colocamos questões relativas ao tutor, conteúdo do curso, entre outras. Após, tabulamos a pesquisa para que, posteriormente, possamos usá-las para melhorar nossos cursos. (ENTREVISTADO 10)

Perguntados de forma específica, sobre de que forma (por quais canais) se dá o LNT no TRT4^aR, na modalidade EAD, os Gestores concluem:

⁴ Plano de Desenvolvimento Individual: instituído pela Portaria nº 2395, de 30 de maio de 2008, que Dispõe sobre o SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO FUNCIONAL dos servidores ocupantes de cargo efetivo do TRT4^aR, no PDI, servidor e gestor estabelecem que ações de treinamento são necessárias para suas atividades.

[...]o levantamento das necessidades de treinamento se dá através de solicitações de algumas chefias, por e-mail, bem como através do PDI. (ENTREVISTADO 10)

Depreende-se pelas respostas obtidas junto aos Gestores que o LTN resume-se aos *feedbacks* obtidos por meio do Plano de Desenvolvimento Individual de cada servidor (parte componente dos meios de avaliação do servidores) ou por solicitações de chefias através de contato por e-mail, não sendo mencionado outro tipo de método para esta finalidade.

4.1.2 Aspectos positivos e negativos das ações de capacitação por intermédio de EAD no TRT4ªR

As potenciais vantagens e desvantagens com relação às ações de treinamento e capacitação realizadas pelo TRT4ªR por intermédio de EAD merecem especial análise no trabalho, uma vez que tais características estariam diretamente relacionadas à pergunta de pesquisa escolhida. Com esta intenção, foram formuladas questões aos entrevistados sobre os aspectos positivos e negativos elencados no capítulo de revisão teórica.

4.1.2.1 Comparativo das modalidades EAD e presencial

Ao serem questionados sobre as diferenças percebidas nos resultados dos treinamentos realizados nas modalidades presencial e EAD, os entrevistados apresentaram diferentes pontos de vista, ainda que a maioria considere que ambas modalidades podem apresentar resultados finais semelhantes.

Os resultados, em ambas modalidades, podem ser os mesmos. O grande diferencial entre as duas modalidades em questão é que o EAD exige um grau maior de comprometimento e disciplina por parte do servidor que o está realizando. No entanto, considerando que no TRT4ªR, a participação nessa modalidade é de iniciativa do próprio servidor, infere-se que este já esteja previamente consciente destas necessidades. (ENTREVISTADO 01)

[...] quanto aos resultados alcançados, são idênticos: fiz o curso de Open Office em ambas modalidades e os resultados foram iguais: ambos foram muito bons. (ENTREVISTADO 02)

Depreende-se por essas respostas que os entrevistados julgam semelhantes os resultados das modalidades presencial e EAD, tendo inclusive, um dos pesquisados, correlacionado diretamente um mesmo curso realizado nas duas modalidades. Entretanto, alguns entrevistados relativizam tal comparação, ou seja, de acordo com o assunto abordado no curso, têm preferência por determinada modalidade.

[...] a modalidade EAD é mais eficaz quando já se tem algum conhecimento sobre a matéria, ao passo que o presencial, em virtude da facilidade de sanar dúvidas, se assimila melhor um conteúdo novo. (ENTREVISTADO 07)

Acredito que os dois tipos sejam importantes na qualificação dos servidores. [...] Já para cursos que envolvem práticas de secretaria (vara) os presenciais são mais adequados pelo intercâmbio de práticas aplicadas em cada secretaria, e assuntos que são levantados durante o curso conforme a realidade de cada vara. (ENTREVISTADO 05)

No curso presencial há uma dinâmica maior entre professor e aluno, enquanto que pelo EAD não há tanta aproximação. Agora o resultado depende muito mais da dedicação e do grau de interesse do aluno. O EAD proporciona resultados satisfatórios, sim. (ENTREVISTADO 09)

Os gestores vêem como grande a vantagem do EAD, se compararmos com o ensino presencial:

[...] É grande a vantagem, pois quando em um curso presencial podemos colocar 50 alunos no máximo em uma turma, nos cursos na modalidade EAD podemos colocar 300, por exemplo. (ENTREVISTADO 10)

4.1.2.2 Flexibilidade de tempo e espaço

Para captar a percepção dos entrevistados quanto à questão da flexibilidade de tempo e de espaço na realização de cursos por intermédio de EAD, foi perguntado onde e em que momento o pesquisado realizou seu(s) curso(s) à distância. Aqui, todos os entrevistados, sem exceção, responderam que realizaram seus cursos preferencialmente em suas residências, no turno da noite ou em finais de semana.

Eu fiz os cursos na minha residência, em finais de semana. Optei por esta forma porque como nossa jornada de trabalho (6h diárias) trabalho permite. Mas se quisesse fazer na Vara, faria sem problemas. Eu é que prefiro fazer na minha casa. (ENTREVISTADO 02).

Quanto à forma como os servidores administraram o tempo ao logo dos cursos realizados, as respostas apontaram, majoritariamente, para a necessidade de comprometimento do aluno com o curso e com a correta distribuição das atividades ao longo do tempo disponibilizado. Nenhum entrevistado considerou tal peculiaridade como algo negativo ou desvantajoso.

A questão “tempo” é o grande diferencial a favor da modalidade à distância. O aluno faz o seu tempo de estudo, podendo, portanto, adequá-lo ao seu cotidiano da melhor maneira. (ENTREVISTADO 01).

Esta administração do tempo é essencial para a consecução dos objetivos propostos pois uma carga horária adequada deve ser respeitada e dirigida ao estudos e pesquisas, sendo que esta, por não ser tão rígida e controlada, tende a ser suprimida ou espaçada num maior período. (ENTREVISTADO 03).

4.1.2.3 Meios tecnológicos oferecidos pela organização e conhecimentos de informática dos alunos

Os entrevistados foram unânimes ao afirmar que os meios tecnológicos oferecidos pela organização são adequados à realização de cursos na modalidade EAD, tanto no que se refere aos equipamentos disponíveis, quanto à plataforma virtual em que os cursos são disponibilizados.

A plataforma de EAD do TRT4^aR é excelente. É de fácil entendimento e muito intuitiva, portanto, não há maiores dificuldades na realização dos cursos. (ENTREVISTADO 01).

Quando perguntados se o nível de conhecimento em informática influenciou o desempenho dos entrevistados nos cursos realizados, igualmente foram unânimes ao afirmar que tal conhecimento pouco influenciava, haja vista que os cursos apresentam auto grau de facilidade para realização.

Não é preponderante um conhecimento avançado em informática em se tratando de estudos realizados à distância, pois as ferramentas e programas utilizados possuem interface amigável e fácil navegabilidade, proporcionando fácil entendimento a todos os usuários . (ENTREVISTADO 03).

Os cursos são muito fáceis de fazer. Meu conhecimento em informática é razoável, mas não consigo vislumbrar alguém com dificuldades em realizar os cursos. Até porque o nível de conhecimento em informática dos servidores é sempre razoável, até porque o computador é utilizado constantemente por todos em suas atividades. (ENTREVISTADO 02)

Quanto ao tema “meios tecnológicos oferecidos pela organização”, os Gestores acreditam que são satisfatórios.

Acredito que os meios disponibilizados são adequados, tanto os físicos (hardware), quanto os virtuais. A plataforma de EAD é de fácil operação para todos. [...]Quando disponibilizados [os cursos modalidade EAD] os inscritos tem acesso ao curso no próprio local de trabalho, em casa ou qualquer computador ligado a Internet de onde queiram acessar e fazer o curso. (ENTREVISTADO 09)

Perguntado aos Gestores sobre sua avaliação acerca do ambiente virtual em que são realizados os cursos, julgam como excelente.

[...]é excelente. Tal ambiente permite uma série de funcionalidades tanto para os alunos quanto para os professores, tais como chats, fóruns, relatórios, etc... (ENTREVISTADO 10)

Importante ressaltar que os Gestores, citam a aquisição da plataforma Moodle⁵ como sendo um exemplo de que a organização incentiva a EAD:

[...] a administração incentiva esta modalidade, inclusive com a aquisição da plataforma Moodle, onde os servidores podem fazer uma série de cursos, de fácil acesso [...]” (ENTREVISTADO 10)

⁵ **Moodle:** também conhecido como Learning Management System (LMS) ou Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). É um aplicativo gratuito que os educadores podem utilizar na criação de ambientes de aprendizagem em EAD. Definição disponível no sítio do próprio desenvolvedor da plataforma Moodle, <http://moodle.org/>. Acessado em 15.05.2011.

4.1.2.4 Interação entre aluno e professor

A questão da interação entre aluno e professor, teoricamente identificada como uma potencial desvantagem do ensino modalidade EAD, foi vista pela maioria dos entrevistados (seis participantes) como um ponto negativo.

Depende da situação, na aula presencial podemos esclarecer as dúvidas na medida em que vão surgindo. Muitas vezes na EAD esta parte fica prejudicada. (ENTREVISTADO 08)

Alguns entrevistados, porém, ressaltam que tal situação também está relacionada ao próprio aluno – e sua autonomia, para solucionar problemas ou dirimir dúvidas.

Essa dificuldade realmente é um pouco sentida, principalmente por não proporcionar um feedback adequado às demandas dos alunos na hora em que acontecem. Por outro lado, a maior autonomia gerada proporciona uma maior facilidade na busca de soluções. (ENTREVISTADO 03)

[...] a ausência de um professor pressupõe um grau de comprometimento maior por parte do aluno, pois ele é que ditará seu próprio ritmo de estudo. Com a presença de um professor, este acaba impondo o ritmo e o aluno é forçado a acompanhá-lo. (ENTREVISTADO 01)

Acredito que, ao realizarmos um curso via EAD, tornamo-nos um pouco mais “preguiçosos” quanto a interação com o tutor ou com os colegas do grupo, via fórum de debates. Eu, por exemplo, nunca faço questionamentos. (ENTREVISTADO 06)

Nenhum dos entrevistados viu a falta de interação direta entre aluno e professor como vantagem, mas três entrevistados vêem tal característica com indiferença:

A falta de contato direto com o instrutor não dificultou o desempenho na realização do curso. Acredito que o próprio curso já envolve assuntos que somente com leitura do material disponibilizado já é suficiente para o esclarecimento de eventuais dúvidas. Além disso, os instrutores costumam interagir com os alunos rapidamente, o que não atrapalha a evolução do aprendizado. (ENTREVISTADO 05)

Na avaliação dos Gestores, a interação de aluno e professor na modalidade EAD é boa, não sendo algo negativo, entretanto ressaltam:

[...] é boa [a interação de aluno e professor no EAD], mas ainda precisamos incentivar mais os alunos e tutores a participarem mais de forma mais efetiva. Acreditamos que estamos no caminho certo. (ENTREVISTADO 10)

4.1.2.5 Resistência ao “novo”

Foi perguntado especificamente aos Gestores, se haviam identificado resistência por parte de seus subordinados frente a novos paradigmas, como é o caso dos cursos ministrados por intermédio de EAD. Nas respostas, relatam não que não identificaram resistência, e sim curiosidade com relação ao método:

Não diria que chegou a haver resistências. Por ser algo novo, sempre há aquela curiosidade a mais para ver se realmente funciona, como será, se valerá a pena... Mas houve boa aceitação e já um sistema plenamente assimilado e usado pela equipe. (ENTREVISTADO 09)

Depreende-se que, segundo conclui o Gestor da Unidade, as ações de EAD estão completamente assimiladas por sua equipe, após um início de estranhamento por parte dos servidores pelo fato de representar novidade.

4.1.3 Avaliação do EAD

As duas últimas questões dos roteiros de entrevistas dos servidores e do Gestor da Unidade foram destinadas para colher, respectivamente, uma avaliação geral das ações de capacitação realizadas por intermédio de EAD no âmbito do TRT4ªR e indicação de melhorias em tais ações.

Quanto a avaliação geral das ações por intermédio de EAD, os pesquisados, sem exceção, consideram positivas.

Muito positivas e pertinentes. O risco de o servidor ficar sem receber qualificações é quase nulo. (ENTREVISTADO 01)

Os cursos são bons e bem práticos para serem realizados.
(ENTREVISTADO 04)

Considero as ações proveitosas, produtivas, úteis e práticas, já que não requerem deslocamento do servidor. Tornam-se mais produtivas, na medida em que o servidor pode ficar em sua casa, no convívio da família e pode se aperfeiçoar.
(ENTREVISTADO 06)

Na resposta a este questionamento, três dos entrevistados avaliaram positivamente as ações de capacitação por intermédio de EAD porque vêem nesta modalidade, a oportunidade de participação em treinamentos sem a necessidade de deslocamentos até Porto Alegre, cidade onde esta sediado o TRT4^aR e são oferecidas as ações de capacitação na modalidade presencial:

Considero essas ações benéficas, porque os servidores do interior, como é nosso caso, possuem mais dificuldades de participar dos cursos presenciais, ministrados em Porto Alegre.
(ENTREVISTADO 08)

Avalio os cursos EAD como bem produtivos e adequados ao tempo que os servidores disponibilizam para se dedicarem a treinamentos e aperfeiçoamentos na vida profissional e pessoal, levando em conta que os cursos presenciais são ministrados nos grandes centros, tornando o acesso mais difícil em razão do deslocamento. (ENTREVISTADO 05)

Também no entender dos Gestores, as ações de capacitação por intermédio de EAD representam algo positivo:

É revolucionário. Com o elevado número de servidores atuantes no TRT4^aR, seria muito difícil ministrar cursos presenciais na quantidade necessária, sem falar no elevado custo do sistema tradicional. Com a iminência da implantação do processo eletrônico, há a necessidade de aumentar o número de cursos em um curto espaço de tempo. Nesse caso, o EAD será de extrema importância para alcançar tais objetivos. (ENTREVISTADO 09)

Nota-se que, nessa resposta, os Gestores citam um dos fatores de vantagem da modalidade de EAD que foram elencados ainda no capítulo destinado à revisão teórica deste trabalho: a possibilidade de treinamento de um maior número de servidores num menor espaço de tempo (e com custos mais reduzidos). Os Gestores frisam também

uma realidade cada vez mais próxima do Judiciário Trabalhista, que é a implantação do processo eletrônico em nível nacional.

Quanto às melhorias indicadas pelos questionados, a ampla maioria sugere que sejam disponibilizados mais cursos, principalmente mais voltados às reais necessidades dos servidores.

Sugeriria a composição de uma equipe de trabalho multidisciplinar com preparo e formação técnica na área de EAD, oferta de cursos que atendam de forma significativa um maior número de servidores, iniciativas ocorrendo em intervalos de tempo menores, cursos mais voltados à realidade do trabalho e que agreguem novos conhecimentos aos usuários e, ainda, reconhecimento de ações de treinamento de forma externa, com expedição de certificados válidos. (ENTREVISTADO 03)

Como sugestão, que sejam disponibilizados um maior número de turmas por curso, possibilitando o acesso a um maior número de servidores interessados a se capacitar, além de ampliar e diversificar os temas tratados, conforme as necessidades no trabalho das Secretarias. (ENTREVISTADO 05)

Também figuram como sugestões de melhoria por parte dos servidores a utilização de mais ferramentas interativas, como as vídeo-aulas e maior espaço para interação entre os alunos-servidores.

Os gestores, por sua vez, também sugerem a ampliação da oferta de vagas e de cursos, conforme se depreende:

Como usuário do sistema e como Gestor, acho que está num estágio bem avançado. Desde a implantação do EAD até os últimos curso realizados, percebeu-se que houve avanços e melhorias que possibilitaram um melhor acesso e navegação pelo sistema. Como sugestão, poderia haver uma ampliação da capacidade de oferta de cursos, especialmente daqui para diante, face a iminência da implantação do processo eletrônico. (ENTREVISTADO 09)

O questionamento feito aos Gestores foi no sentido de colher suas sugestões aos treinados para obtenção de um melhor aproveitamento em cursos na modalidade EAD:

[...]Maior disciplina. Ao contrário do que muitos pensam, fazer um curso de EAD com qualidade requer uma dedicação superior, muitas vezes, do que aquela dispensada em um curso presencial. Também o aluno precisa estar aberto ao conhecimento compartilhado, tão discutido nos cursos EAD .”(ENTREVISTADO 1)

Observou-se aqui, mais uma vez, o quanto o aluno é tido como fundamental para o sucesso ou não de ações de capacitação na modalidade EAD.

4.2 SÍNTESE DAS ANÁLISES DOS DADOS PRIMÁRIOS COLHIDOS

Com base no que foi visto neste capítulo, sobretudo em cada categoria de análise (LNT, aspectos positivos e negativos e avaliação do EAD) verificou-se que a modalidade EAD, enquanto meio de capacitação no âmbito do TRT4^aR, configura-se em importante alternativa de aprendizagem profissional. Em linhas gerais, os entrevistados vêem nesta modalidade de ensino um valioso meio para que a organização cada vez mais qualifique seus quadros, tanto em termos qualitativos quanto quantitativos.

Depreende-se que, tanto o LNT quanto a avaliação dos resultados das ações de EAD são feitos de forma pouco aprofundadas pela organização, fazendo com que tais ações sejam percebidas pelos servidores entrevistados de forma distante de suas reais necessidades, ou seja, guardam pouca correlação com as atividades que cotidianamente são desenvolvidas nas Varas Trabalhistas.

Os roteiros elaborados permitiram colher dos entrevistados suas impressões a respeito daquelas potenciais vantagens e desvantagens elencadas ainda no capítulo de revisão teórica. Pôde-se perceber que, com relação ao comparativo entre os treinamentos realizados nas modalidades presencial e por intermédio de EAD, a maioria dos entrevistados considera semelhantes os resultados obtidos, sendo que alguns ressaltam ainda que cada tipo de treinamento pode ser apropriado à determinado tipo de assunto a ser abordado. Infere-se, com isso, que a EAD não é vista pelos entrevistados como uma modalidade que oferece resultados de treinamento de qualidade inferior àqueles resultantes da modalidade presencial.

A questão da flexibilidade de tempo e de espaço, característica identificada na literatura como uma das principais vantagens do EAD, é vista pelos entrevistados como

algo positivo, ainda que ressalvem, no que se refere à administração do tempo, que o comprometimento do aluno é fundamental para que esta potencial vantagem se traduza, efetivamente, em algo positivo.

Um fator que influenciaria negativamente os resultados de ações de capacitação na modalidade de EAD seria o tecnológico, ou seja, a ineficiência de equipamentos ou a utilização inadequada desses. A pesquisa apontou que tal fator não se configura como algo desvantajoso, haja vista que a estrutura oferecida pela organização é adequada e a realização dos cursos oferecidos nessa modalidade são de fácil realização. Também classificada na literatura pesquisada como potencial ponto negativo da EAD, a “resistência ao novo”, não foi percebida no local de trabalho dos entrevistados pelo Gestor da Unidade, tendo este observado apenas que seus subordinados, nos primeiros cursos na “nova modalidade”, mostraram-se curiosos.

Por outro lado, por parte dos servidores a pesquisa ratificou que a interação entre aluno e professor representa uma desvantagem no EAD. Entretanto, alguns dos servidores entrevistados frisam que a falta de contato direto entre aluno e professor é uma das características intrínsecas ao EAD, cabendo ao aluno buscar os meios alternativos que a modalidade oferece para fazer com que haja, efetivamente, uma interação eficaz.

Pelas respostas obtidas, depreende-se que a avaliação das ações de capacitação por intermédio de EAD, no âmbito do TRT4ªR, é positiva. Os entrevistados confirmaram, ao atribuir tal avaliação, as vantagens elencadas ainda no capítulo de revisão bibliográfica, tais como a flexibilidade de espaço e a possibilidade de treinar um maior número de servidores num menor espaço de tempo. Quanto às sugestões, os a ampla maioria sugere a disponibilização de mais cursos, principalmente aqueles voltados, de maneira mais direta, às necessidades que a rotina de trabalho impõe.

O próximo capítulo, destinado às considerações finais, buscará retomar os principais pontos obtidos com a pesquisa, identificando-se as limitações, possibilidade de aprofundamento e novas aplicações da pesquisa ora realizada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada teve o intuito de colher a percepção da EAD em ações de capacitação no âmbito do TRT4^ªR. Sua base teórica trouxe importantes conceitos acerca das áreas de Gestão de Pessoas, Administração Pública, Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Educação Corporativa e Ensino à Distância. Inicialmente, foi feita uma abordagem da evolução histórica da Administração Pública e da Gestão de Pessoas, contextualizando algumas de suas fases. Posteriormente, foi tratado da importância que a área de T&D nos dias atuais, sobretudo com as mudanças advindas com a globalização e com a evolução tecnológica. Os tipos de treinamentos foram abordados, assim como a questão do Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), descrevendo-se suas fases e destacando-se a importância de sua boa execução. No que se refere à utilização do EAD no ensino profissional, além de trazer conceitos importantes, a pesquisa também descreveu a evolução desta modalidade de ensino, seus reflexos nos dias atuais e enumerou suas potenciais vantagens e desvantagens. A revisão teórica, por fim, abordou questões conceituais acerca da Educação Corporativa.

Com base no que foi pesquisado, conclui-se que promover ações de qualificação profissional pressupõe compreender que a probabilidade de sucesso de uma organização, seja ela pública ou privada, está ligada diretamente ao bom gerenciamento de suas pessoas, o que abrange, de forma central, identificar de forma estratégica as necessidades de treinamento e promovê-las utilizando meios que garantam à organização o atingimento dos resultados esperados. Nesse cenário, a EAD – e sua grande expansão lastreada pelos avanços tecnológicos –, se apresenta como uma importante alternativa frente às demandas que o contexto impõe e mereceu por parte deste trabalho uma maior abordagem.

Para colher a avaliação dos servidores do TRT4^ªR lotados na 2^ª Vara do Trabalho de Taquara (RS), a pesquisa lançou luz sobre algumas variáveis que formam tal percepção, tais como a questão das necessidades de treinamentos da equipe, as potenciais vantagens e desvantagens da modalidade de EAD e sua avaliação geral, enfatizando-se possíveis indicações de melhorias ao processo.

Com base no que foi analisado, é possível concluir que as ações de capacitação por intermédio de EAD no TRT4^ªR são positivamente percebidas pelos servidores e gestores da organização, ainda que tenha sido identificado um questionamento quanto aos cursos oferecidos e sua vinculação com a atividade que é desenvolvida

cotidianamente pelos primeiros. Conclui-se que a elaboração de um correto Levantamento de Necessidades de Treinamento, em suas fases de planejamento, execução e avaliação, faria com que as ações promovidas pela organização fossem mais vinculadas com aquilo que os servidores necessitam em termos de treinamento por intermédio de EAD.

Em linhas gerais, evidencia-se neste estudo que a avaliação positiva das ações de treinamento por intermédio de EAD está correlacionada diretamente à flexibilidade de tempo e de espaço que esta modalidade proporciona, sobretudo porque a Unidade pesquisada se localiza no interior do estado do Rio Grande do Sul. Aqui, fica evidenciada uma das vantagens apontadas pela literatura pesquisada e seu reflexo na percepção geral da modalidade de EAD.

De outra banda, infere-se que a questão da interatividade entre aluno e professor configura-se na maior desvantagem desta modalidade. Ainda que existam outros meios que possibilitam esta interatividade, o contato direto entre aluno e professor representa um paradigma diretamente ligado a uma solução quase que instantânea de eventuais dúvidas no ambiente de aprendizagem.

No que se refere às indicações de melhorias pelos pesquisados, percebeu-se que o que já fora identificado como uma ressalva na avaliação geral do curso é justamente o que é sugerido que seja melhorado: a oferta de cursos que guardem uma maior correlação com as atividades desenvolvidas cotidianamente nas Unidades. Resta evidenciado, que o Levantamento das Necessidades de Treinamento influenciaram diretamente a avaliação geral das ações de EAD no âmbito da organização e, por conseguinte, as indicações de melhorias.

A presente pesquisa colheu a percepção dos servidores acerca das ações de capacitação por intermédio de EAD no âmbito do TRT4^ªR. Entretanto, vale ressaltar-se que alguns fatores podem ter limitado o estudo. Um desses fatores é o fato de muitos dos pesquisados serem conhecidos deste pesquisador, o que pode ter ocasionado alguma influência na pesquisa. Outro fator potencialmente limitador se refere à falta de bibliografia específica que trate de T&D no setor público, fazendo com que autores que trabalham genericamente este tema tivessem suas obras tratadas como base principal no trabalho. Por fim, tendo em vista que a pesquisa tratou de uma Unidade específica da organização, seus resultados não podem ser generalizados.

De qualquer forma, o presente trabalho traz contribuições para a organização, principalmente devido ao fato de o EAD representar algo estratégico, sobretudo às

vésperas da implantação do processo eletrônico no TRT4^aR e a necessidade de treinamento de quase a totalidade de servidores da organização, diante de tamanha mudança de paradigma. Enfim, para a instituição, esta pesquisa contribui para o aperfeiçoamento da modalidade EAD, enquanto meio de capacitação profissional, já que traz a percepção de servidores lotados em Secretaria de Vara, formato de setor este que mais se repete na organização.

Finalmente, quanto à comunidade acadêmica, outras pesquisas dessa ordem possibilitarão avanços ainda maiores à Gestão Pública. Sugere-se a abordagem acadêmica sobre a eficiência de ações de capacitação por EAD no setor público, com ênfase na avaliação de resultados percebidos pelas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELLONI, M. **Educação a Distância**. Campinas: Autores Associados, 2001.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. & MOURÃO, L. (org). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BOTERF, R. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 4. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Artmed, 2003.

EASTERBY-SMITH, M. E. et all. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

FINGER, Mathias e BRAND, Silvia Bürgin. **Conceito de “organização de aprendizagem” aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria**. In **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. Org.: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John e ARAUJO, Luis. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Mudança Organizacional - Um Estudo de Caso da Toyota Kyushu** - São Paulo: Revista Brasileira de Administração Contemporânea. Volume I / n.º 9 / p.207-225, Anais do 19º ENANPAD setembro 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas – Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

LITWIN, Edith. **Educação à Distância: temas para o debate de uma nova agenda educativa**. Porto Alegre, Artmed Editora, 2001.

MARQUES, Marcelo. **Administração Pública – Uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Editora Ferreira, 2010.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENDES, Vera Lúcia Peixoto S.; TEIXEIRA, Francisco Lima C. **O novo gerencialismo e os desafios para a administração pública**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 24., 2000, Florianópolis. Anais...Florianópolis: ENANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

MICHEL, Maria Helena . **Metodologia e pesquisa científica em Ciências Sociais**. 2 ed, São Paulo: Atlas , 2009.

PETERS, Otto. **A educação à distância em transição**. Ed. Unisinos, 2003.

RUSSO, Andréa R. **Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, 2009.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**, Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TEIXEIRA, Andréa. **Universidades Corporativas x Educação Corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

Anexo A – Entrevista com Servidores

Dados de identificação:

- Número do entrevistado:
- Idade:
- Tempo de instituição:
- Cargo:
- Atribuições:

Roteiro de entrevistas 1:

1. Com base na lista de cursos ora apresentada (cursos realizados de janeiro de 2009 a março de 2011), quais você realizou?
2. Até que ponto as ações de capacitação no TRT4^R por intermédio de EAD contemplaram as suas necessidades de treinamento?
3. Na comparação das modalidades presencial e EAD, que diferenças você percebe nos resultados do treinamento?
4. Como você avalia os conteúdos apresentados nos cursos que fizeste? Até que ponto os mesmos colaboraram na execução de suas atividades cotidianas dentro da organização?
5. Onde e em que momento costumas realizar os cursos via EAD?
6. A organização lhe proporciona meios adequados para a realização de cursos via EAD? Você utiliza tais meios de forma adequada?
7. De que forma seu nível de conhecimento em informática influenciou no seu desempenho no(s) curso(s) que você participou?
8. Quanto ao contato entre aluno e professor/instrutor, até que ponto a falta de uma interação direta prejudica ou facilita seu desempenho em ações de capacitação via EAD?
9. Como você equacionou o fato de ter que administrar o tempo para fazer as atividades dos cursos ministrados na modalidade EAD? Tal peculiaridade se mostrou como algo positivo ou negativo?

10. De que forma você avalia as ações de capacitação via EAD no âmbito do TRT4^aR?
11. Que melhorias você indicaria para as ações de capacitação via EAD no TRT4^aR?

Anexo B – Entrevista com o Gestor da Unidade pesquisada (Diretor da 2ª Vara do Trabalho de Taquara, RS)

Dados de identificação:

- Tempo de instituição:
- Tempo como Gestor da Unidade:

Roteiro de entrevistas 2:

1. Com base na lista de cursos ora apresentada (cursos realizados de janeiro de 2009 a março de 2011), quais você realizou?
2. Há algum canal no qual o gestor de Unidade expõe as necessidades de treinamento que identifica na sua equipe?
3. Até que ponto as ações de capacitação no TRT4ªR, em especial aquelas promovidas por intermédio de EAD, contemplaram as necessidades de treinamento identificadas por você, gestor de unidade?
4. A organização proporciona meios adequados para a realização de cursos via EAD?
5. Na comparação entre as modalidades presencial e EAD, que diferenças você percebeu nos resultados do treinamento da equipe da qual é gestor?
6. Você identificou resistência por parte de seus subordinados frente a novos paradigmas, como é o caso de cursos ministrados por intermédio de EAD no TRT4ªR?
7. A flexibilidade de tempo e de espaço, característica identificada na EAD, é percebida de que forma por você?
8. De que forma você avalia as ações de capacitação via EAD no âmbito do TRT4ªR?
9. Que melhorias você indicaria para as ações de capacitação via EAD no TRT4ªR?

Anexo C – Entrevista com Gestor da Coordenação de Ensino a Distância do TRT4ªR.

Dados de identificação:

- Tempo como Gestor:
- Atribuições:

Roteiro de entrevistas 3:

1. Como você relaciona o sucesso da organização com a capacidade desta em qualificar seus funcionários?
2. Como a organização contribui, de forma a valorizar a utilização de EAD, criando um ambiente favorável a esta modalidade de educação?
3. Como os cursos realizados por intermédio de EAD são planejados? O que é levado em conta?
4. Como os cursos realizados por intermédio de EAD são avaliados?
5. De que forma são levantadas as necessidades de treinamento na modalidade EAD no TRT4ªR?
6. Há algum canal em que os gestores ou os servidores da unidade indicam as necessidades de treinamento?
7. Na sua opinião, o que leva as pessoas a se inscreverem em cursos EAD no TRT4ªR?
8. Como você avalia a potencialidade de, no EAD, treinar um maior número de alunos em um tempo menor (se compararmos com a modalidade presencial)?
9. Como você avalia o ambiente virtual em que os cursos realizados por EAD são ministrados?
10. Como você avalia a dinâmica existente entre aluno e professor/instrutor no EAD?
11. O que você sugeriria aos treinados para obtenção de melhor aproveitamento em cursos na modalidade EAD?