

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO VALE DO ACARAÚ - UVA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

Dina Maria Pinheiro Cezar

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D):
UMA ABORDAGEM DOS RECURSOS HUMANOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO ESTADO DO CEARÁ

FORTALEZA – 2008

Dina Maria Pinheiro Cezar

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D):
UMA ABORDAGEM DOS RECURSOS HUMANOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO ESTADO DO CEARÁ**

Monografia apresentada à Universidade Vale do Acaraú como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Judiciária.

Orientador: Professor Edilson Baltazar Barreira Junior

FORTALEZA - 2008

Dina Maria Pinheiro Cezar

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D):
UMA ABORDAGEM DOS RECURSOS HUMANOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO ESTADO DO CEARÁ**

**Monografia apresentada à Universidade Vale do Acaraú como requisito parcial para
obtenção do título de Especialista em Administração Judiciária.**

Monografia aprovada em ___ / ___ / 2008

Orientador: _____

Prof. Dr. Edilson Baltazar Barreira Junior (ESMEC)

1º Examinador: _____

Prof. Dr. Aécio Feitosa

2º Examinador: _____

Profa. Ms. Rosânia Mara de Sales Ribeiro

Coordenador do Curso:

Professor Dr. Edilson Baltazar Barreira Junior

Ficha catalográfica – Biblioteca Roberto Jorge Feitosa de Carvalho

C387t Cezar, Dina Maria Pinheiro.

Treinamento e Desenvolvimento (T&D): Uma Abordagem do Recursos Humanos do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. / Dina Maria Pinheiro Cezar – 2008.
82 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (especialização) – Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará, Pós-Graduação em Administração Judiciária, Fortaleza, 2008.

Orientação: Prof(a): Edilson Baltazar Barreira Junior.

1. Administração de Empresas. 2. Treinamento. 3. Motivação Profissional. 4. Recursos Humanos. I. Título

CDDir 658.3

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, José e Maria, que muitas vezes renunciaram a pequenos sonhos a fim de me proporcionar as melhores condições de estudo e sempre me ensinaram a enfrentar os obstáculos com dedicação, força e humildade.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a DEUS, que nos momentos difíceis ouviu as minhas orações e me conduziu ao melhor caminho.

A minha filha Beatriz, pelo orgulho e felicidade que sempre demonstraram na realização de meus objetivos.

Ao Amigo e Mestre, Carvalho Neto, pela compreensão e incentivo na realização deste trabalho, que com paciência e apoio entendeu os momentos difíceis que passei, possibilitando a continuidade deste trabalho.

Ao Professor Orientador, Edilson Baltazar, pela orientação eficiente, apoio e paciência que nós dedicou, pois sem sua importante ajuda, não teria sido possível a concretização deste trabalho.

A minha amiga Francisca Cristina Gadelha pela atenção, carinho, paciência e apoio sempre disponível, nos momentos de angústia proporcionando-me a tranquilidade necessária à realização dessa Monografia.

Aos meus irmãos e que demonstraram alegria e entusiasmo nessa minha conquista.

Aos amigos e servidores do Tribunal de Justiça que em muito contribuíram para a execução desta monografia, com as informações e sugestões transmitidas.

Aos Colegas da Turma de Administração Judiciária II, pela troca de informações, incentivo e companheirismo, para assim chegarmos juntos a essa nova conquista, desejo boa sorte a todos na busca de seus objetivos de vida.

“O Senhor é meu pastor: nada me faltará!” Sl. 23, 1.

RESUMO

Esta monografia apresenta e desenvolve o tema: Treinamento e Desenvolvimento (T&D): uma abordagem dos Recursos Humanos do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. Estabelece a interação entre as pessoas e a organização a que pertencem e mostra o papel que um órgão de recursos humanos deve exercer. Uma de suas atividades principais é o treinamento, que deve visar à pessoa na sua totalidade, sobretudo num contexto de rápidas mudanças como o nosso tempo. O referencial metodológico foi à pesquisa de campo e a revisão bibliográfica, visto que são os responsáveis pelos dados apresentados pela comprovação do problema, dos objetivos e da hipótese. Conclui-se, portanto, que o Serviço de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal do TJCE necessita ser reestruturado para continuar atendendo às exigências do Tribunal, a fim de que o mesmo alcance os objetivos almejados.

Palavras-chave: Administração de empresas; Treinamento; Motivação profissional; Recursos humanos.

5.1	Histórico e ramo de atividade	49
5.2	Estrutura organizacional do TJCE	51
5.3	Treinamento de pessoal no âmbito do TJCE	52
6	METODOLOGIA DA PESQUISA	55
6.1	Tipo de pesquisa	55
6.2	População e amostra	55
6.3	Instrumento e coleta de dados	56
6.4	Coleta e tratamento estatístico	58
6.5	Dificuldades encontradas	58
7	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	59
7.1	O Treinamento de Pessoal na visão dos servidores do TJCE	59
7.2	Análise conclusiva	77
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.. .. .	79
9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
10	ANEXOS	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relações de intercâmbio entre pessoas e organização.

Figura 2: A função de *staff* e a responsabilidade de linha na gestão de pessoas.

Figura 3: Os cinco processos básicos na gestão de pessoas.

Figura 4: Os cinco subsistemas de gestão de pessoas e sua interação.

Figura 5: Modelo de diagnóstico de RH.

Figura 6: Estratos de desenvolvimento.

Figura 7: As etapas do processo de treinamento.

Figura 8: O processo de treinamento.

Figura 9: Organograma do Tribunal

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Representação gráfica quanto ao grau de instrução.

Gráfico 2: Representação gráfica quanto à faixa etária.

Gráfico 3: Representação gráfica quanto ao tempo de serviço.

Gráfico 4: Representação gráfica quanto à situação funcional.

Gráfico 5: Representação gráfica quanto à execução de tarefas de acordo com a formação profissional.

Gráfico 6: Representação gráfica quanto à participação em cursos.

Gráfico 7: Representação gráfica quanto à participação em cursos voltados para a área de atuação no TJCE.

Gráfico 8: Representação gráfica quanto ao local onde são realizados os cursos em que as pessoas participam.

Gráfico 9: Representação gráfica quanto à oportunidade de aplicação de novos conhecimentos.

Gráfico 10: Representação gráfica quanto à melhoria no desempenho das atividades após a participação em treinamentos.

Gráfico 11: Representação gráfica quanto à exposição do motivo pelo qual não houve melhora no desempenho das atividades.

Gráfico 12: Representação gráfica quanto ao papel do Serviço de Treinamento do TJCE.

Gráfico 13: Representação gráfica quanto ao motivo pelo qual o servidor é impedido de participar de treinamentos.

Gráfico 14: Representação gráfica quanto à importância de participar de treinamentos.

Gráfico 15: Representação gráfica quanto ao tipo de treinamento recebido quando do ingresso no TJCE.

Gráfico 16: Representação gráfica quanto ao incentivo para participação em treinamentos.

Gráfico 17: Representação gráfica quanto à área de maior deficiência de treinamento.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição de frequência quanto ao grau de instrução.

Tabela 2: Distribuição de frequência quanto à faixa etária.

Tabela 3: Distribuição de frequência quanto ao tempo de serviço.

Tabela 4: Distribuição de frequência quanto à situação funcional.

Tabela 5: Distribuição de frequência quanto à execução de tarefas de acordo com a formação profissional.

Tabela 6: Distribuição de frequência quanto à participação em cursos.

Tabela 7: Distribuição de frequência quanto à participação em cursos voltados para a área de atuação no TJCE.

Tabela 8: Distribuição de frequência quanto ao local onde são realizados os cursos em que as pessoas participam.

Tabela 9: Distribuição de frequência quanto à oportunidade de aplicação de novos conhecimentos.

Tabela 10: Distribuição de frequência quanto à melhoria no desempenho das atividades após a participação em treinamentos.

Tabela 11: Distribuição de frequência quanto à exposição do motivo pelo qual não houve melhora no desempenho das atividades.

Tabela 12: Distribuição de frequência quanto ao papel do Serviço de Treinamento do TJCE.

Tabela 13: Distribuição de frequência quanto ao motivo pelo qual o servidor é impedido de participar de treinamentos.

Tabela 14: Distribuição de frequência quanto à importância de participar de treinamentos.

Tabela 15: Distribuição de frequência quanto ao tipo de treinamento recebido quando do ingresso no TJCE.

Tabela 16: Distribuição de frequência quanto ao incentivo para participação em treinamentos.

Tabela 17: Distribuição de frequência quanto à área de maior deficiência de treinamento.

Tabela 18: Distribuição de frequência ao estabelecimento de prioridades para a oferta de cursos.

2 A GESTÃO DE RH E AS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Ao procurarmos publicações a respeito do assunto referente à gestão de pessoas no serviço público, tivemos dificuldades para encontrá-las considerando que poucos autores discorreram sobre o tema, no cenário nacional. A maior parte do material disponível advém de órgãos governamentais, no caso os maiores interessados em produzir conhecimento na área, mesmo assim foi difícil em encontrar obras neste segmento.

É realmente importante o estudo de RH em órgãos públicos? A outra pergunta é: existem realmente diferenças significativas de gestão de RH pública e privada para serem levadas em consideração?

Segundo estudos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), cerca de 25% dos trabalhadores formalmente registrados estão trabalhando nessa área, seja na esfera Municipal, Estadual ou Federal. Esse número é apenas uma média, sendo que percentuais maiores podem ser verificados nos Estados do Norte. Outro fator, é que todos nós dependemos dos serviços públicos, seja quando acordamos e acendemos a luz ou quando precisamos de um atendimento de emergência num hospital público. Porém, nem sempre a culpa é do servidor público, daí adentramos na segunda questão. Para a empresa privada, a competitividade é uma questão de sobrevivência. O mercado não exige a competência. Se existem questões relacionadas a interesses pessoais, políticos, jogos de status e coleguismo, por certo existem, mas antes de tudo, via de regra, vem à eficácia na atuação da organização. Neste raciocínio, cabe dizer que os requisitos básicos de um planejamento estratégico, como as definições de missão, visão e valores, os quais dão um senso de direção às pessoas, são encontradas como exceção em instituições públicas, principalmente naquelas ditas "puras", onde todo o recurso advém inteiramente do "estado-patrão".

No caso de empresas de economia mista, onde existem os interesses dos acionistas, tendo a Petróleo Brasileiro S/A (PETROBRAS) como maior exemplo, já se nota uma maturidade muito maior no tratamento dado às questões gerenciais. Em resumo, quanto maior a participação do interesse privado, mais administração (tratada como ciência) e menos politicagem.

Também deve ser considerada a existência de uma legislação específica de Recursos Humanos na atividade pública, que influencia diretamente os processos de gestão de RH, quais sejam: recrutamento e seleção, treinamento, aplicação, avaliação, manutenção e controle. Num processo de seleção, por exemplo, enquanto a iniciativa privada dispõe de testes, entrevistas, dinâmicas de grupo e o que mais lhe convier, o serviço público tem como ferramenta principal o concurso público, sob o risco de enfrentar contestações judiciais por parte dos reprovados no processo, caso utilize outros mecanismos de seleção que possuam critérios vistos como "subjetivos". Ainda que o concurso público seja eficiente para medir habilidades técnicas e teóricas, deixa muito a desejar para a constatação de habilidades comportamentais.

Remunerações e gratificações definidas através de Lei, estabilidade no emprego após aprovação em estágio probatório de três anos e impedimento de alteração do cargo que ocupa conforme o desempenho são apenas algumas das dificuldades impostas pela legislação, ainda que a mesma tenha sido criada para proteção dos próprios servidores e da sociedade (SALDANHA, 2004).

Assim, realmente fica difícil obter no serviço público, tudo aquilo que já é difícil nas melhores empresas privadas, no conhecido discurso de "funcionários produtivos e competentes, com capacidade de trabalho em equipe, criativos, motivados, socialmente responsáveis e realizados". Entretanto, a sociedade quer funcionários públicos bem preparados, competentes e profissionais de primeira linha.

A Lei Estadual nº 9.826, de 15 de maio de 1974, regulamenta que “o servidor público estadual investido em cargo público permanente só adquire estabilidade no emprego após o cumprimento do estágio probatório durante o período de 3 (três) anos, durante o qual serão apuradas sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo”. Critérios como: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade são observados periodicamente para assegurar a qualidade dos serviços públicos do Estado. Oferece ainda, para reter essa massa de novos funcionários, trabalho muito aquém das suas competências, estabilidade e garantia de aposentadoria. Uma vez dentro da carreira pública, pouco importa se sua produtividade é alta ou baixa, basta não ficar abaixo da exigência mínima e certamente o servidor jamais sofrerá a ameaça de desemprego.

Mas esta visão vem se modificando ao longo dos anos e equiparando-se ao mercado privado, que oferece altos salários somente àqueles que estão dispostos a produzir mais e melhor, o que gera maior risco.

Observa-se, que as pessoas que trabalham no serviço público tenham desempenho e satisfação em suas atividades na medida em que os gestores adotem políticas eficazes e eficientes não só com relação aos recursos humanos, mas na administração de todas as áreas da organização. Nota-se ainda, uma postura enraizada na falta de profissionalismo das elites dirigentes, em que os profissionais públicos que são capacitados para gerenciar e montar verdadeiras equipes nos órgãos públicos, infelizmente não são os escolhidos para cargos de confiança e de gestão. Essa prática parece, mas as organizações com estruturas viciadas têm sido alvo de muitas críticas e necessitam com urgência adotar uma política de RH eficaz.

Na gestão da coisa pública o Poder Judiciário tem conseguido superar a indicação político-partidária graças à criação do Conselho Nacional da Justiça que ao posicionar-se cada vez mais voltado para retomada dos padrões éticos e qualidade na prestação de serviços públicos tem progressivamente adotado medidas voltadas para uma correlação positiva entre ética e lucratividade, mesmo que, a curto prazo, haja tensão ou conflito entre esses dois fatores críticos para o sucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada.

3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS/GESTÃO DE PESSOAS

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é considerada uma tarefa extremamente complexa, pois lida com pessoas. Através dessas pessoas, que possuem necessidades e aspirações individuais, as organizações procuram atingir seus objetivos e cumprir suas missões. CHIAVENATO (1998, p.146) coloca que a ARH não é um fim em si mesma, mas um meio de alcançar a eficácia e a eficiência das organizações através das pessoas, permitindo condições favoráveis para que estas alcancem seus objetivos pessoais.

Segundo CHIAVENATO (1998, p.143), a *Administração de Recursos Humanos* (ARH) é uma área de estudos relativamente nova. A ARH é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.

O surgimento da ARH se deve à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à administração de pessoal. O conceito de sistema já era amplamente utilizado nas ciências físicas e biológicas (sistemas planetário, sistema ósseo, nervoso, circulatório etc.) e, a partir da década de 50, passou a ser utilizado também nas Ciências Sociais, sendo a Administração a ciência social para qual mais contribuiu a Teoria Geral dos Sistemas.

O *conceito de sistema* pode ser definido de várias maneiras: conjunto de elementos unidos por algum tipo de interação, combinação de partes formando um todo etc. Para se considerar sistema, o mais importante é que, em qualquer conjunto de partes unidas entre si, se focalize a atenção nas relações entre as partes e o comportamento do todo. Assim, uma empresa ou organização pode ser definida como um sistema, à medida que é constituída por elementos que interagem entre si, funcionando como uma estrutura organizada.

Segundo essa mesma visão sistêmica da ARH, AQUINO (1980, p.48) coloca que:

a Administração de Recursos Humanos não pode restringir-se a apenas uma pessoa, a um grupo de pessoas ou a um departamento. Trata-se de uma atividade que deve ser distribuída a toda a organização, cuja responsabilidade e envolvimento vão do diretor-presidente ao superior, formando um verdadeiro sistema de pessoal. O desafio é enorme e exige coesão e participação de toda a organização.

Algumas características seriam imprescindíveis a uma organização para a adoção do enfoque sistêmico de recursos humanos: interdependência entre as partes, ênfase no processo, participação, abertura etc.

Entretanto, algumas empresas brasileiras mantêm departamentos de recursos humanos, sem desenvolverem a gestão sistêmica de seu pessoal, adotando essa designação muito mais para apresentar uma característica de modernidade da empresa.

Como se pode perceber a ARH é uma área de estudos sujeita a constantes mudanças. Atualmente observa-se que, por muito tempo, a ARH cometeu um grande erro: visualizar as pessoas como meros recursos produtivos, seres passíveis, que devem ser coordenados e planejados por um órgão central de ARH, a fim de atingir os objetivos da organização.

Segundo CHIAVENATO (1998, p.18), a tendência que se nota nas organizações bem-sucedidas é de não mais administrar recursos humanos, nem mais administrar as pessoas, mas, sobretudo, administrar com as pessoas. Tal tendência se dá, principalmente, com o advento dos meios de comunicação, da informática, com a globalização da economia e o acirramento da competitividade entre as empresas.

Alguns autores estão denominando essa nova tendência, onde as pessoas são consideradas parceiros da organização e não meros recursos produtivos, de Gestão de Pessoas.

3.1. A INTERAÇÃO ENTRE PESSOAS E ORGANIZAÇÃO

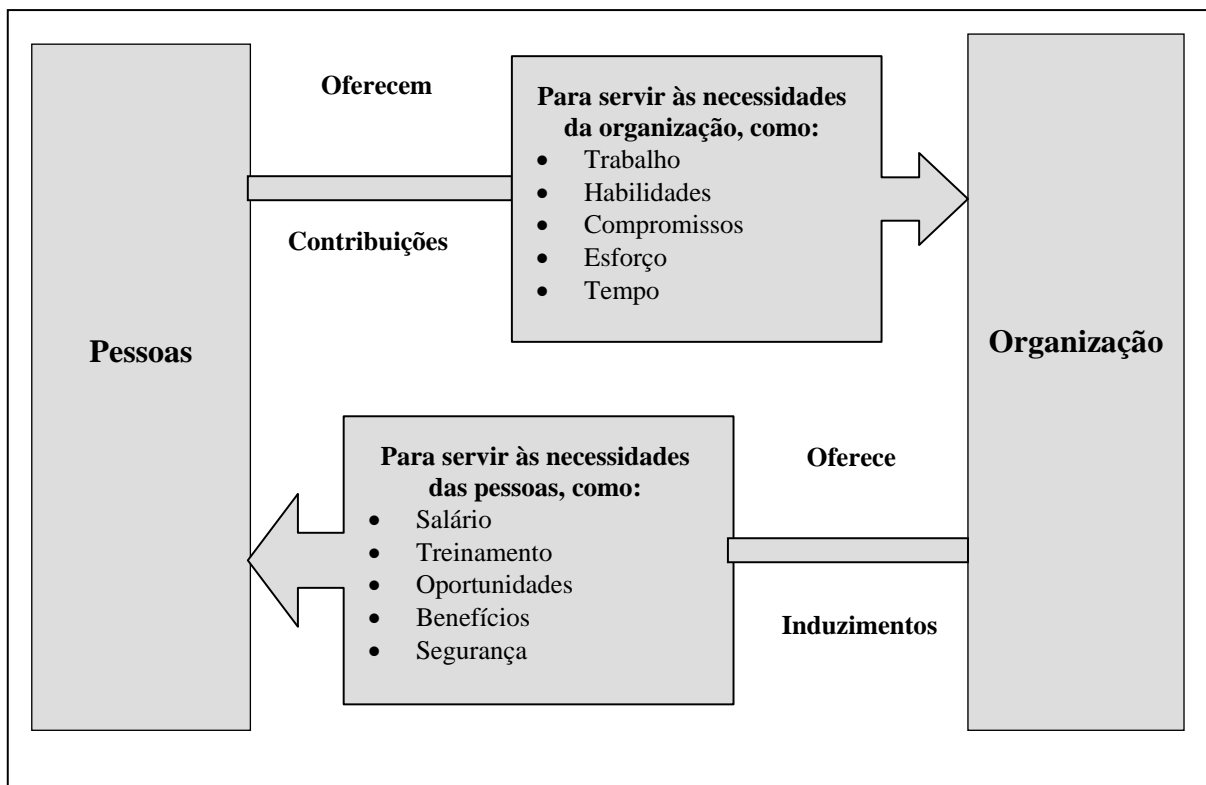
As pessoas e as organizações estão inseridas em um ambiente de constante interação: as pessoas passam grande parte de suas vidas dentro das organizações, das quais tiram seu sustento e através das quais alcançam seus objetivos; já as organizações são formadas por pessoas e sem elas não poderiam existir. Segundo BARNARD *apud* CHIAVENATO (1998, p.23), "a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas".

Uma organização só poderá existir quando as pessoas que a compõem estiverem dispostas a agir em conjunto, no intuito de alcançarem um objetivo comum.

Percebe-se que tanto as pessoas como as organizações, possuem objetivos a serem conquistados. Entretanto, nem sempre o relacionamento desse binômio pessoa X organização, acontece em um clima harmonioso. Tal relacionamento torna-se conflituoso pois, muitas vezes, a busca do objetivo organizacional impede o alcance do objetivo individual e vice-versa.

No entanto, observa-se que existe troca entre as pessoas e a organização, ou seja, enquanto esta proporciona benefícios, salário, segurança, treinamento e oportunidades, o indivíduo responde com esforço, tempo, trabalho, habilidades e compromissos, como mostra a [figura 1](#). Dessa forma, a organização espera que o indivíduo obedeça a sua autoridade, e as pessoas esperam ser tratadas com justiça.

Figura 1: Relações de intercâmbio entre pessoas e organizações



Na concepção de alguns autores esta troca de interesses denomina-se: *contrato psicológico*. A idéia do contrato psicológico pode ser vista nas palavras de SCHEIN (1982, p.18):

A idéia de um contrato psicológico denota que há um conjunto não explícito de expectativas atuando em todos os momentos entre todos os membros de uma organização e os diversos dirigentes e outras pessoas dessa organização.

Percebe-se que o contrato psicológico engloba expectativas implícitas, mais sutis, que se estendem além do contrato formal de emprego, que estabelece o trabalho a ser realizado e o benefício a ser recebido. Para CHIAVENATO (1998, p.113):

O contrato psicológico é um entendimento tácito entre indivíduo e organização, no sentido de que uma vasta gama de direitos, privilégios e obrigações, consagradas pelo uso, serão respeitadas e observadas por ambas as partes.

O sentimento de reciprocidade que está presente no contrato psicológico entre pessoas e organizações avalia o que cada um está oferecendo e o que cada um está recebendo. Assim, à medida que as necessidades das organizações mudarem e as das pessoas também, o contrato psicológico se modificará com o tempo.

Salienta-se que o objetivo básico de toda organização é atender às suas necessidades e as da sociedade através da produção de bens e serviços, pelos quais recebe uma compensação monetária. E, as pessoas, ao formarem uma organização, esperam que suas necessidades pessoais sejam satisfeitas.

3.2 O PAPEL DO ÓRGÃO DE RECURSOS HUMANOS

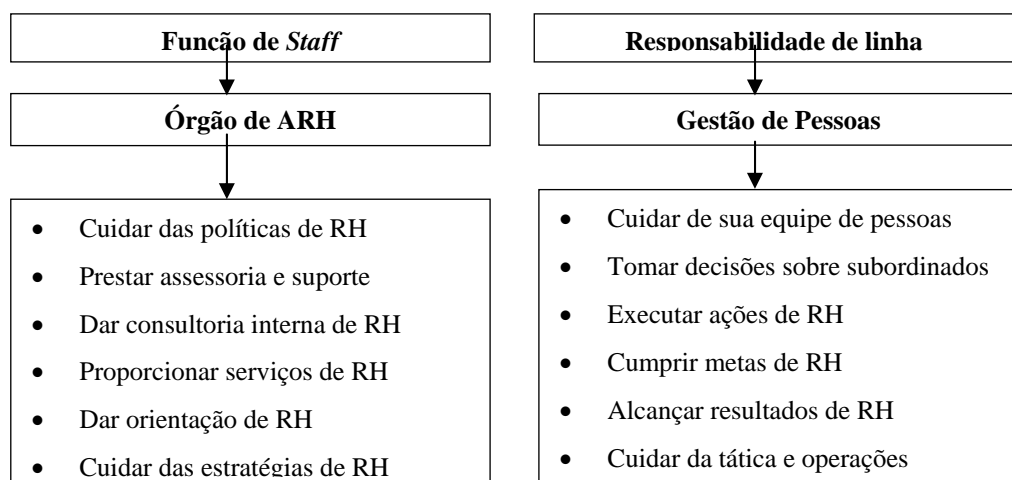
Segundo TOLEDO (1986, p.22) "muitos anos antes do surgimento do órgão de Recursos Humanos - RH, qualquer gerente ou supervisor exercia a função de RH, as quais eram: atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento de pessoal". Depois

do surgimento do órgão de RH, estas funções se concentraram nesse órgão, o qual exerce papel importante na assessoria da alta direção contribuindo para modernização gerencial da empresa.

Na concepção do ORDINE *apud* TOLEDO (1986, p.25), "o órgão de RH pode ter suas ações orientadas para assessoria, serviços, controle e pesquisa". Quando forem orientadas para assessoria, as suas ações podem sugerir programas de longo prazo, mediar a comunicação entre as pessoas, solucionar problemas técnicos de pessoal etc. Orientadas para serviço, suas ações se destinam ao programa de treinamento, avaliação de desempenho etc. As ações de controle visam à lotação, os cargos, os salários etc. Finalmente, as orientadas para a pesquisa visam fazer pesquisa do clima motivacional, acompanhamento da rotatividade, dentre outras.

Nos dias de hoje, a gestão de pessoas e talentos humanos, representa uma questão estratégica para as organizações competentes. Considera-se impossível que a gestão das competências e talentos de todas as pessoas de uma empresa, esteja centralizada em um único órgão. Tal consideração baseia-se na nova era da informação, onde a competitividade está cada vez mais acirrada, as mudanças ocorrem em velocidade vertiginosa e a incerteza é um dos desafios básicos para as organizações. Logo, torna-se necessário a participação da ARH nas principais decisões e ações da empresa. (Ver figura 2)

Figura 2: A função de *staff* e a responsabilidade de linha na gestão de pessoas.



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999, p.22.

Percebe-se que, na realidade, as atividades da ARH, se transformaram com o passar do tempo. De acordo com as palavras de CHIAVENATO (1999, p.20):

Gradativamente, a área de ARH está deixando de ser a prestadora de serviços especializados de recursos humanos, abandonando paulatinamente suas operações burocráticas e se transformando cada vez mais em uma área de consultoria interna para preparar e orientar os gerentes de nível médio para a nova realidade.

Dessa forma, as tarefas da ARH são divididas e desempenhadas por dois grupos dentro da empresa: os especialistas em RH e os gerentes de linha. À medida que há a expansão da organização, os gerentes de linha se especializam e se dividem, o que faz com que esses, necessitem de um apoio através da consultoria de um especialista (*staff*) em RH. Assim, percebe-se que "a ARH torna-se então uma função especializada de *staff*". (CHIAVENATO, 1999, p.22)

3.3 OS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

As organizações na administração sistêmica são vistas como sistemas envolvidos por um macrosistema, que é o sistema social. Uma empresa, por sua vez, pode ser compreendida por um conjunto de microsistemas: sistema de produção, sistema de recursos humanos, dentre outros. Cada um desses sistemas pode ser dividido em um conjunto de subsistemas ou processos. Existem várias classificações do Sistema de Administração de Recursos Humanos. Porém, o modelo aqui adotado será o proposto por Chiavenato e aceito por outros autores, como demonstra a figura 3.

Figura 3: Os cinco processos básicos na gestão de pessoas.

Processo	Objetivo	Atividades Envolvidas
Provisão	Quem irá trabalhar na organização	Pesquisa de mercado de RH, Recrutamento de Pessoas e Seleção de Pessoas
Aplicação	O que as pessoas farão na organização	Integração de pessoas, Desenho de cargos, Descrição e análise de cargos e Avaliação de desempenho
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando na organização	Remuneração e compensação, Benefícios e serviços sociais, Higiene e segurança no trabalho e Relações sindicais
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver as pessoas	Treinamento e Desenvolvimento
Monitoração	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	Banco de Dados/Sistemas de Informação Controles – Frequência – Produtividade - Balanço Social

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos – Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1998, p.161.

a) Subsistema de provisão de RH

É constituído pelas atividades de planejamento de recursos humanos: pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas. Ou seja, é a forma pela qual a organização é abastecida de *talentos humanos* necessários ao seu desenvolvimento eficiente e eficaz.

b) Subsistema de aplicação de RH

O passo seguinte às atividades de provisão será a aplicação dessas pessoas, como força de trabalho dentro da organização. Assim sendo, o subsistema de aplicação engloba as atividades de desenho, descrição e análise de cargos e avaliação de desempenho.

c) Subsistema de manutenção de RH

Não basta apenas a organização captar e aplicar seus recursos humanos adequadamente é necessário, também, mantê-los na organização.

O subsistema de manutenção de RH compreende atividades que requerem cuidados especiais, tais como remunerações e compensação monetária, benefícios e serviços sociais, higiene e segurança no trabalho, e atividades relacionadas às relações sindicais.

d) Subsistema de desenvolvimento de RH

O subsistema de desenvolvimento de RH tem como principal função capacitar e incrementar o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, dentro da organização.

Este subsistema refere-se às atividades de treinamento, desenvolvimento de pessoal e organizacional, ou seja, representa investimentos efetuados nas pessoas.

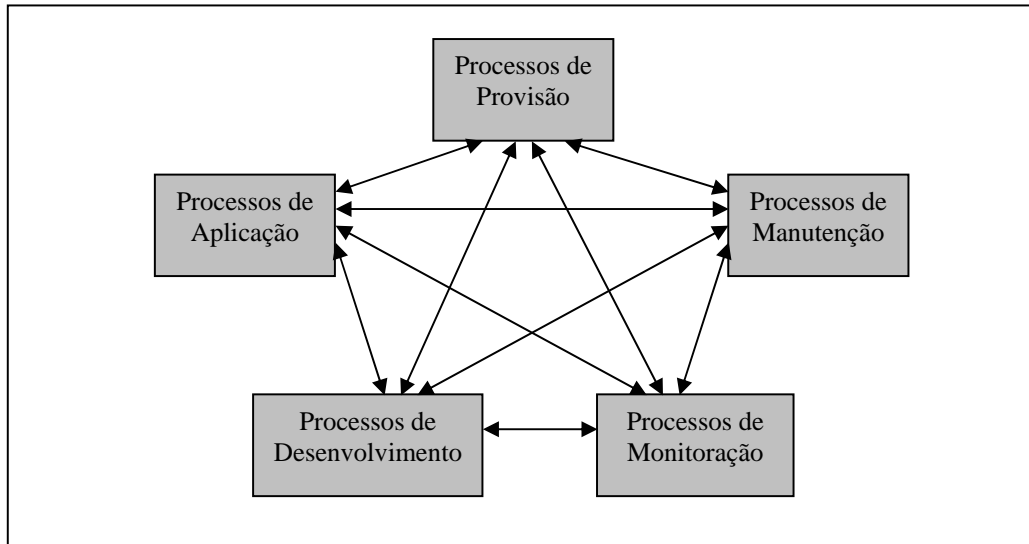
e) Subsistema de monitoração de RH

O subsistema de monitoração de RH permite que as várias partes da organização possam assumir adequadamente suas responsabilidades. Através deste subsistema a organização controla seus recursos humanos, no sentido de alcançar objetivos.

Este subsistema engloba atividades relacionadas a bancos de dados e sistema de informações, além de Auditoria de RH (controles, frequências, produtividade, balanço social).

Esses cinco subsistemas são interdependentes e qualquer alteração em um deles, pode implicar em mudança nos demais. O processo de interação dos subsistemas não segue uma seqüência rígida, podendo variar conforme a situação, a organização e os fatores ambientais, humanos, tecnológicos etc. (Ver figura 4).

Figura 4: Os cinco subsistemas de gestão de pessoas e sua interação.



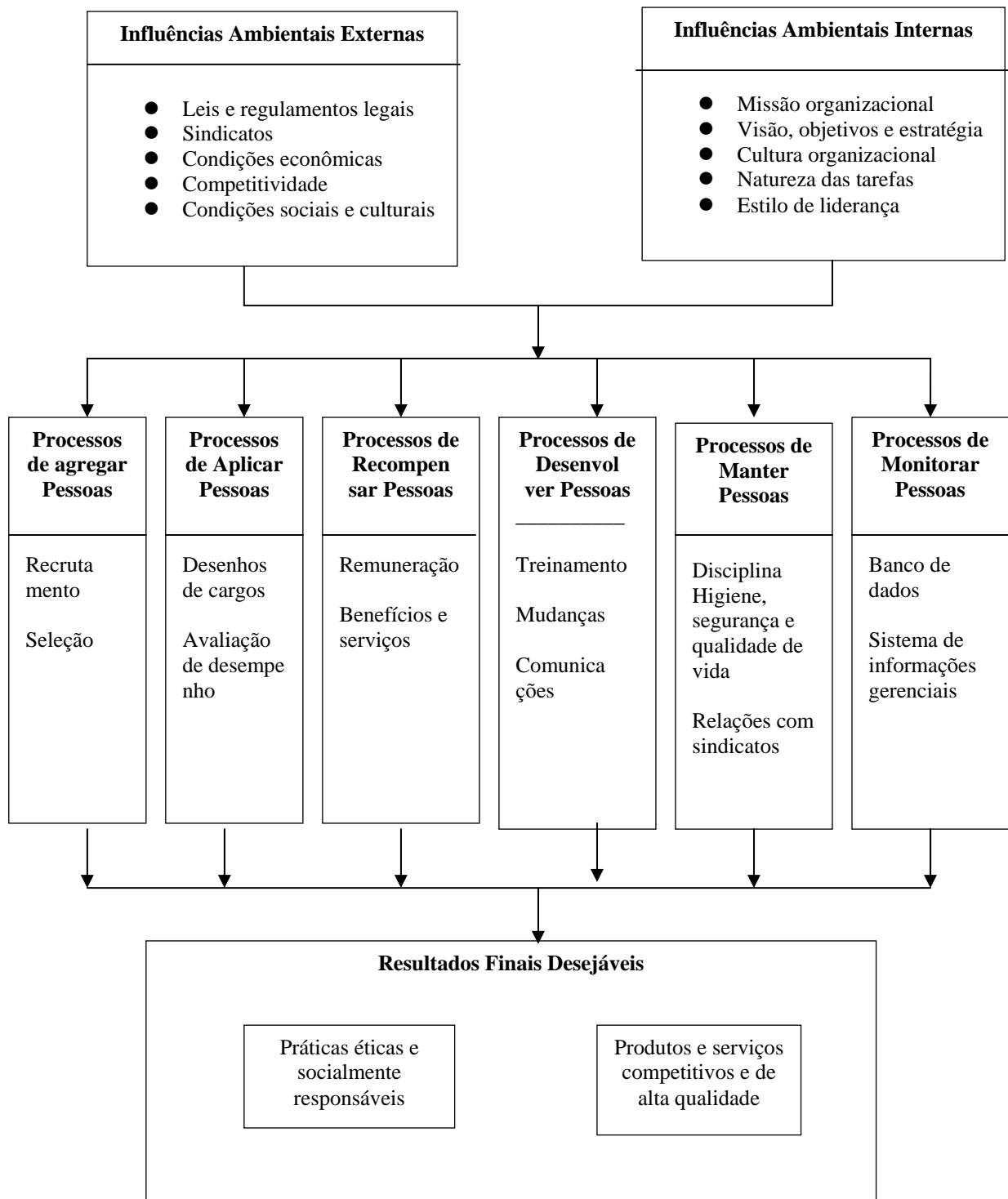
Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos – Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1998, p.152.

A moderna Gestão de Pessoas propõe não mais cinco processos ou subsistemas, e sim, seis processos básicos onde estão incluídas todas as políticas e práticas necessárias para se gerir o trabalho das pessoas. Nota-se que a grande mudança ocorre no desmembramento do processo de manutenção de RH em dois processos: o de recompensar pessoas e o de manter pessoas.

Apesar de haver algumas diferenças da abordagem da ARH, esses seis "novos processos" continuam intimamente ligados, com uma constante influência de um sobre os demais. Além disso, tais processos sofrem várias influências internas (organizacionais) e externas (ambientais), com as quais devem interagir e obter o melhor equilíbrio entre si.

Segundo CHIAVENATO (1999, p.13), "trata-se, pois, de um modelo de diagnóstico de RH". (Ver figura 5)

Figura 5: Modelo de diagnóstico de RH.



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999, p.13.

De acordo com o modelo proposto por Chiavenato (1999) considera-se importante um estudo mais elaborado das atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas, por serem o objeto principal de estudo desta monografia. O próximo capítulo tratará mais detalhadamente dessas atividades.

4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Constata-se que é necessário que as pessoas estejam sempre em desenvolvimento para que haja uma adaptação às novas tecnologias, comportamentos e procedimentos. Porém, desenvolver pessoas não se faz apenas dando-lhes informações para que elas aprendam novos conhecimentos, técnicas e habilidades, tornando-as mais eficientes naquilo que fazem; é preciso que as pessoas tornem-se mais eficazes em suas atividades, fazendo com que elas aprendam novas atitudes, conceitos, idéias etc. E modificando seus hábitos e costumes já adquiridos.

Segundo CHIAVENATO (1999, p.290), formar é muito mais que informar, pois a formação representa um engrandecimento da personalidade humana.

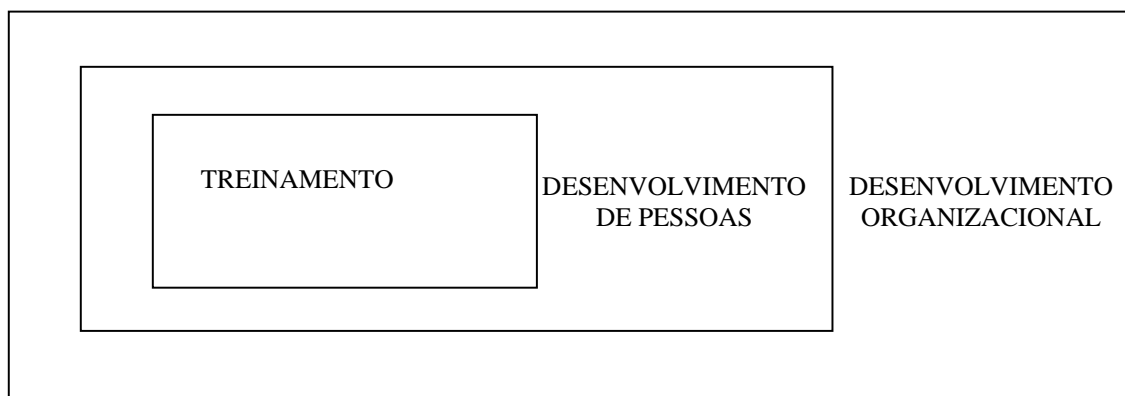
Nos dias atuais, de globalização e da nova era da informação, não é fácil manter-se competitivo. Os clientes exigem mais e mais dos produtos que compram ou serviços que recebem. O conhecimento passa a ser fundamental - o recurso mais importante - sendo a produtividade deste conhecimento, a "chave" para o desenvolvimento.

Dáí a necessidade de assegurar que a área de treinamento ocupe uma posição estratégica na empresa. Esta área deixa de ser, simplesmente, uma "instituição de cursos" para se tornar um apoio de natureza consultiva, ou seja, o treinamento agora é de responsabilidade de toda a empresa e não apenas da área de Recursos Humanos.

De acordo com DRUCKER *apud* CHIAVENATO (1999, p.291), tornar o conhecimento produtivo é, principalmente, uma responsabilidade dos gerentes e mais do que isso, é um desafio para a organização. Cabendo agir como um gerente de RH, com a responsabilidade pela percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento, de levantar as necessidades de sua equipe e cuidar para que recebam treinamentos adequados continuamente.

O processo de desenvolvimento ou subsistema de desenvolvimento de RH, engloba três partes, as quais se superpõem e possuem amplitudes diferentes na conceituação do desenvolvimento de RH, conforme demonstra a figura 6.

Figura 6: Extratos de desenvolvimento



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999, p.291.

As partes ou extratos menores (treinamento e desenvolvimento de pessoas) dizem respeito à aprendizagem individual - aprendizagem e desenvolvimento das pessoas. Já o extrato do desenvolvimento organizacional é mais amplo e diz respeito ao aprendizado e desenvolvimento das organizações em relação às mudanças. (Ver figura 6)

4.1. CONCEITUANDO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)

Treinamento se refere à educação, é algo constante e incessante, projetado para todo corpo funcional, geralmente de curto prazo que visa adaptar o homem a determinada atuação sistemática. Envolvem a transformação de conhecimentos específicos, atitudes frente aos aspectos que envolvem esta atuação e o desenvolvimento de habilidades.

O desenvolvimento, por outro lado, é a educação que visa ampliar os horizontes, com propósitos genéricos de longo prazo, propiciando o crescimento do homem em uma profissão ou em sua evolução pessoal.

Desta forma, torna-se fundamental que o profissional que deseja promover tal educação, seja em treinamento ou desenvolvimento, compreenda a natureza dos processos de aprendizagem, pois em última instância treinamento é aprendizagem. Segundo BASTOS

(1994, p.142), aprendizagem pode ser definida como o processo onde se adquire experiências que encaminham ao aumento da capacidade, que levam a modificar disposições de ação em relação ao ambiente e que conduzem a mudanças de comportamento.

O treinamento como responsabilidade de linha e função de *staff*, pode, baseado no levantamento de necessidades, planejar ou projetar uma programação de treinamento, com posterior execução (implementação) do que fora planejado e verificação (avaliação) do alcance ou não, dos objetivos finais.

Assim sendo, baseado em uma abordagem sistêmica, pode-se afirmar que o processo de treinamento é composto de quatro etapas ou fases: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação, que serão detalhadas mais adiante.

4.2 HISTÓRICO DE TREINAMENTO

Considerado como fundamental na gestão empresarial, a importância do treinamento está relacionada a dois fatores decisivos para a empresa: a competência e otimização de resultados. Dessa forma, pode ser entendido como possibilitador de uma melhor habilitação dos profissionais.

Ao final do século XIX a sociedade foi sentindo a necessidade de uma crescente especialização dos profissionais na área de trabalho. Essa especialização pode ser compreendida como algo articulado às habilidades pessoais do profissional podendo, portanto, ser modificada conforme treinamento. Nesse momento o esforço concentrou-se muito mais na formação do profissional.

Já a partir de 1930, o treinamento passa a ser considerado como essencial à estratégia empresarial. Ele deixa de ser uma necessidade eventual para se apresentar como parte integrante da estratégia da empresa.

De acordo com MALVEZZI (1994, p.18) o que vem ocorrer por volta dos anos de 1970 é que a competitividade e o avanço tecnológico fizeram emergir a necessidade de uma

contínua atualização e aprendizagem. Os altos investimentos e a característica de retorno de médio e longo prazo deram ao treinamento um caráter de atividade de “alto risco”.

Nos anos 1980 ocorre uma mudança de paradigma, de um marcado pela administração científica, para outro onde as pessoas e seus projetos são levados em conta como parte integrante do processo. O modelo anterior, conhecido como taylorista e também fordista, sustentou a necessidade de uma gestão empresarial reguladora com vistas ao processo de produção, considerando o alcance de metas e a relação tempo/custo.

Para aquele modelo é importante que o funcionário “saiba fazer”, ou seja, esteja apta a realizar de modo adequado sua função. Há um movimento no sentido de precisar e quantificar essas novas inferências ligadas ao conjunto de habilidades do indivíduo. A grande questão é o fato do desenvolvimento do indivíduo ser mais ligado aos traços previstos nos perfis, do que mesmo considerá-lo como sujeito. O treinamento acontece como uma atividade controlada por uma perspectiva comportamental.

O que ocorre em seguida é uma passagem da atuação orientada pelos perfis e testes, a uma atuação enriquecida pelas técnicas grupais. É, então, que se compreende o desenvolvimento como ampliação de potencialidades tendo em vista o acesso na hierarquia do poder, envolvendo mais responsabilidades. Há, por fim, a necessidade de uma atuação diferenciada, bem mais do que a racionalização de tarefas.

As novas tendências sugerem que, além de uma instrumentalização adequada à produção, por parte do trabalhador, há a necessidade de uma atenção e um respeito ao projeto de vida de cada sujeito. É como se articulasse a transformação da natureza – seu trabalho, com a realização de seus propósitos.

4.3 O CONTEXTO ATUAL DE MUDANÇA E O TREINAMENTO

Vive-se um tempo de grande instabilidade mundial, de acirramento da concorrência num mercado globalizado e de profundas mudanças tanto tecnológicas quanto comerciais.

Isto tem produzido modificações na filosofia empresarial, colocando o foco do esforço empresarial no cliente.

Se antes o contato com o cliente – com o mercado – se restringia a alguns setores, como a área de vendas e de assistência técnica, hoje “a exigência é que toda a organização esteja voltada para o cliente” (BASTOS, 1994, p.140). Isto exige mudanças em todos os níveis da organização, para que ela se torne flexível, ágil e sintonizada com o mercado, podendo atender a suas exigências em um tempo mínimo. Assim, o referido autor coloca que:

É imprescindível que haja compatibilização dos objetivos, que haja trabalho de equipe (com delegação) garantido por um esquema de responsabilidade dos colaboradores e amalgamado por um sistema de comunicações eficiente. É tempo de valorização do envolvimento, do engajamento, do compromisso.

Essa afirmação dá a idéia do tamanho do desafio por que passam as empresas hoje. Como abandonar antigas tradições que “sempre deram certo”, para se lançar num caminho que envolve mudanças de relação humana, de formas de trabalho e inclusive levam a novas visões de mundo.

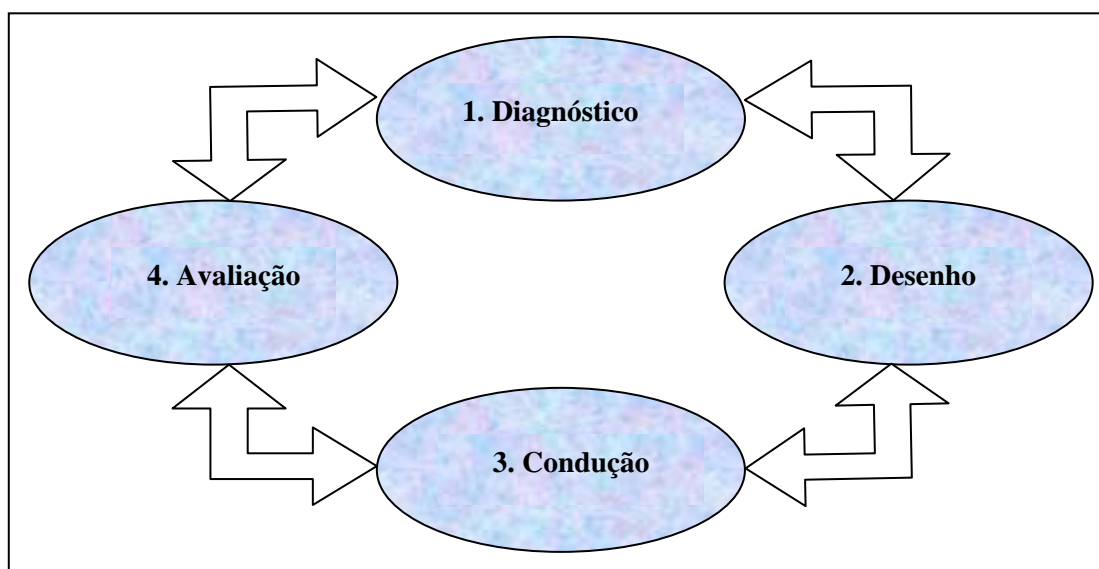
Por outro lado, não só porque a concorrência pressiona, ou porque surgem novas necessidades, mas novos conhecimentos abrem novas perspectivas que não podem ser ignoradas. Vive-se hoje o paradigma de que é preciso mudar, na busca de constante aprimoramento, pois parar é retroceder. Vive-se à afirmativa de Heráclito, negada por muitos séculos: O que é constante é a mudança.

Partindo desse contexto de modificações é imprescindível que a organização como um todo se atualize. Desta forma, o treinamento vem ocupar esse papel de destaque, pois é o investimento feito com o objetivo de formar, capacitar e aperfeiçoar os indivíduos para contribuir com o desenvolvimento pessoal e organizacional, mantendo a empresa em lugar de competitividade no mercado.

4.4 O PROCESSO DE TREINAMENTO

Segundo CHIAVENATO (1999, p.297), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas essenciais: **diagnóstico** das necessidades de treinamento, **desenho**, **condução** e **avaliação** do programa de treinamento. (Ver figuras 7 e 8)

Figura 7: As etapas do processo de treinamento



Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999, p.298.

Através do treinamento, com o desenvolvimento contínuo das pessoas, é possível atingir um nível de desempenho almejado pela organização. Para isto, faz-se necessário não encarar o treinamento como uma simples questão de promoção de cursos e difusão de informações básicas. Contudo, se não houver uma cultura interna favorável à educação e comprometida com as mudanças, todo o esforço para a prática de treinamentos torna-se em vão.

Figura 8: O processo de treinamento.

Necessidades a Satisfazer	Desenho do Treinamento	Condução do Treinamento	Avaliação dos Resultados
Diagnóstico da Situação	Decisão Quanto à Estratégia	Implementação ou Ação	Avaliação e Controle
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos da Organização • Competências Necessárias • Problemas de Produção • Problemas de Pessoal • Resultados da Avaliação do Desempenho 	Programação de treinamento: <ul style="list-style-type: none"> • Quem treinar • Como treinar • Em que treinar • Onde treinar • Quando treinar 	Condução e aplicação do Programa de Treinamento através de: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de linha, • Assessoria de RH • por ambos • por terceiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoração do Processo • Avaliação e Mediação de Resultados • Comparação da Situação Atual com a Situação Anterior • Análise do custo/benefício

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999, p.299.

4.4.1 Diagnóstico das necessidades de treinamento

O levantamento das necessidades de treinamento (LNT) ou diagnóstico é a primeira etapa do processo de T&D, e tem como principais objetivos:

- a) Verificar se existe discrepância de desempenho surgida da execução de tarefas e que tem como causa a ausência ou insuficiência de conhecimentos e habilidades;
- b) Identificar novos conhecimentos e habilidades exigidas pela implantação de novas tecnologias, métodos e processos;
- c) Apontar os comportamentos e os conhecimentos gerais e específicos necessários ao aumento da eficiência da área e empresa, ou que contribuam para o desenvolvimento individual.

A identificação das necessidades de treinamento é fundamental para se estruturar um programa de treinamento eficiente voltado para as demandas específicas de cada unidade integrando-as dentro de uma visão sistêmica coadunadas aos objetivos da organização.

O LNT, assim como outras etapas do processo de T&D (planejamento, execução e avaliação), não se configuram como uma atividade isolada, ou seja, não pode ser desenvolvido unicamente pelo responsável pelo treinamento na empresa, pois requer um total comprometimento e envolvimento de todas as áreas da organização.

Segundo BASTOS (1994, p.149) essa etapa pode ser realizada considerando os níveis de análise *organizacional*, na qual a ênfase recai no estudo dos objetivos da organização; *operacional*, no estudo e descrição das habilidades e conhecimentos necessários nos cargos; *individual*, que procura verificar se a força de trabalho é suficiente, qualitativa e quantitativamente, para as atividades atuais e futuras da empresa.

Dentre os meios de LNT pode-se citar como sendo mais utilizados: as entrevistas, o questionário, a análise de cargos, avaliação de desempenho e a observação *in loco*.

CHIAVENATO (1998, p.505) cita duas categorias de indicadores de necessidades de treinamento:

1- Indicadores *a priori* (facilmente previstos):

- a) expansão da empresa e admissão de novos funcionários;
- b) Redução do número de empregados;
- c) Mudança de métodos e processos de trabalho;
- d) Substituições e movimentação de pessoal;
- e) Faltas, licenças e férias de pessoal;
- f) Expansão dos serviços;
- g) Mudança nos programas de trabalho ou de produção;
- h) Modernização do maquinário e equipamento;
- i) Produção e comercialização de novos produtos ou serviços.

2- Indicadores *a posteriori* (problemas que podem ser provocados por necessidades de treinamento não atendidas):

- a) Problemas de produção (baixa qualidade, pouca produtividade, quebra de equipamentos, problemas de comunicação, retrabalho, excesso de erros e desperdícios, acidentes de trabalho etc.)
- b) Problemas de pessoal (relações deficientes, excesso de queixas, falta de motivação, falta de cooperação, absenteísmo etc.)

4.4.2 Desenho do programa de treinamento

É essencial que o diagnóstico das necessidades de treinamento seja bem feito, a fim de atender tanto ao requerido pela empresa quanto ao desejo das pessoas que a compõem.

Portanto, a área responsável pelo T & D deve estar integrada com as mais diversas funções desenvolvidas na instituição, com as inovações que pretende implantar, com as dificuldades que vêm enfrentando para desenvolver o que existe e como poderia ajudar a aperfeiçoar o processo.

Com o LNT concluído, devem-se definir os pontos básicos do planejamento. Inicialmente, é necessário ter bem claro qual é o público alvo de cada treinamento.

Outro ponto é saber quais são os objetivos a serem alcançados com cada um dos cursos, pois quanto mais especificados aqueles estiverem, mais fácil será de alcançá-los. Dentro deste âmbito deve-se identificar o conteúdo programático, bem como a carga horária necessária.

A metodologia que será utilizada também deve estar bem definida, visto que há daí a necessidade de delimitar os recursos mais adequados para cada atuação. É interessante ter as mãos alternativas rápidas caso falhe algo que estava previsto.

Os processos e técnicas estão diretamente relacionados a vários fatores do treinamento, tais como nível do treinando, forma do treinamento, tipo de necessidades, duração do curso, recursos humanos e materiais, condições físicas e ambientais. Para um bom aproveitamento das técnicas, estas devem ser bem adaptadas, otimizando a aprendizagem com a minimização de esforços, tempo e dinheiro. Exemplos delas são: conferências ou palestras, estudos de casos, dramatizações, dinâmica de grupos, jogos de empresas. Os recursos materiais mais

utilizados são: vídeo/TV, gravador/aparelho de som, cartazes, retroprojetor/transparências, apostilas, quadro negro, *flip-chart*, computadores, *data show* etc.

As técnicas usadas no programa de treinamento de acordo com CHIAVENATO (1998, p.508), podem ser classificadas quanto ao uso, quanto ao tempo e quanto ao local de aplicação.

As técnicas de treinamento **quanto ao uso** podem ser:

- a) Orientadas para o conteúdo, onde se transmitem apenas informações (exemplo: leitura, recursos audiovisuais e técnicas auto-instrucionais);
- b) Orientadas para o processo, onde se dá maior ênfase à interação entre os participantes, incentivando-os a mudanças de atitudes e comportamentos (exemplo: treinamento da sensibilidade, treinamento de grupos etc.);
- c) Mistas, onde além de serem transmitidas informações e conhecimentos, pretende-se mudar atitudes e comportamentos. Ao mesmo tempo em que é repassado o conteúdo, é trabalhado o lado pessoal, a consciência de si e a eficácia interpessoal (exemplo: estudos de casos, jogos, métodos de conferências etc.)

As técnicas de treinamento **quanto ao tempo** podem ser:

- a) Treinamento de indução ou integração, que objetiva a integração (adaptação) do novo funcionário à organização, ao seu ambiente social e físico. O *Programa de Integração ou Indução* pode ser realizado pelo chefe imediato, por colegas ou por uma equipe especializada. Este programa deve conter informações das mais variadas possíveis, como por exemplo: os direitos e deveres do empregado, o produto ou serviço oferecido pela empresa, o histórico, os benefícios, as normas e regulamentos, o cargo a ser ocupado, o chefe imediato, dentre outras. A implementação desse programa trás algumas vantagens para a empresa, pois o novo empregado fica bem informado sobre o geral da empresa, facilitando seu ajustamento; é possível a redução das demissões e de ações corretivas devido ao prévio conhecimento dos seus direitos e deveres; e o empregado já fica instruído acerca de sua posição na organização e os requisitos definidos para o cargo que irá ocupar.

- b) Treinamento depois do ingresso no trabalho, que tem o intuito de desenvolver as pessoas e pode ser aplicado tanto no local de trabalho como fora dele.

As técnicas de treinamento **quanto ao local de aplicação** podem ser:

a) Treinamento no local de trabalho (em serviço), que visa à transmissão dos ensinamentos necessários ao empregado para a execução de seu trabalho. Pode ser ministrado pelos colegas, por gerentes ou por especialistas de *staff*. Esse tipo de treinamento é considerado um dos mais comuns e de grande praticabilidade, dado que não necessita de infra-estrutura ou equipamentos especiais e o empregado é educado enquanto trabalha. Existem algumas modalidades de treinamento no trabalho, a saber: contratação de aprendizes a serem treinados em alguns cargos, rodízio de cargos, treinamento em tarefas, enriquecimento do cargo etc.

b) Treinamento fora do local de trabalho se caracteriza por ser uma técnica de treinamento, geralmente, suplementar ao treinamento em serviço, ou seja, não está diretamente ligado à execução do trabalho. A vantagem obtida com esse tipo de técnica de treinamento seria a obtenção exclusiva da atenção das pessoas voltadas para o treinamento, o que não é possível no treinamento no local de trabalho devido às interrupções sofridas durante o aprendizado. (exemplo: aulas expositivas, estudos de casos, debates, painéis, instrução programada etc.)

E, finalmente, averiguar sobre o tempo e custo desses processos. O tempo deve ser determinado a partir das necessidades e características do cliente. E o custo deve ser confrontado com os benefícios que são esperados com os resultados do treinamento, para avaliar a relação custo/benefício. Como exemplos de custos podem ser citados: remuneração dos instrutores ou consultores externos, despesas com o local, passagens, estadias, materiais, entre outros.

4.4.3 Condução do programa de treinamento

Após o diagnóstico e a elaboração do planejamento/programação vem a etapa de execução do treinamento que reflete a relação entre o instrutor/facilitador e o

aprendiz/treinando, bem como uma relação entre a instrução e a aprendizagem. Logo, espera-se que ao final do treinamento o treinando tenha assimilado formas de modificar o comportamento em direção a tarefa ou atividade a ser desempenhada.

Para que haja sucesso no processo de aprendizagem é necessário que o método e as técnicas a serem empregadas no decorrer do processo de treinamento sejam coerentes com critérios prioritários e gerais. Os critérios prioritários são aqueles mais imediatamente relacionados com as atividades de treinamento: os objetivos instrucionais e a população a ser atendida; os critérios gerais são aqueles que, além de afetar decisões relativas ao treinamento, são comuns a outras atividades da empresa. Alguns deles são: objetivo da empresa; disponibilidade de tempo; recursos materiais; recursos humanos; disponibilidade orçamentária.

Durante a execução do treinamento deve-se estar atento às condições necessárias ao bom andamento das atividades programadas. O material didático, o local arejado e iluminado, a alimentação, o transporte, e demais condições que se fazem determinantes para um bom aproveitamento do método e técnicas a serem empregados.

4.4.4 Avaliação do programa de treinamento

Devemos começar este tópico com a pergunta: por que fazer avaliação? São várias as respostas:

- Para encontrar dados objetivos que possibilitem verificar a validade do treinamento;
- Para embasar a predição dos investimentos com treinamento;
- Para aperfeiçoar o processo de treinamento;
- Para vender o treinamento (à direção da organização, aos clientes de uma agência, ao público alvo que receberá o treinamento);
- Para provar que a relação custo/benefício é vantajosa, e que o treinamento é um instrumento que traz um bom retorno.

Segundo BASTOS (1994, p.157), a avaliação deve ser uma atividade contínua, com passos sucessivos, mas que é vista mais claramente em dois momentos: na etapa de planejamento, onde é prevista e na etapa de avaliação propriamente dita, ao final do processo.

A avaliação pode ser entendida como o processo de obter informações para a melhoria do projeto (realizada durante o processo) e para determinar a eficácia do treinamento ou o retorno do investimento (realizada ao final do processo).

Como forma de facilitar a visualização dos resultados, são propostos níveis de avaliação que se diferenciam pelo momento em que são realizadas as avaliações e pelo que objetivam avaliar. BASTOS (1994, p.159) diferencia os conceitos de validação e avaliação, associando validação à eficiência do treinamento e avaliação à eficácia. O primeiro procura verificar se o treinamento foi bem realizado, se os recursos de treinamento foram bem utilizados. O segundo procura determinar até que ponto os objetivos foram alcançados.

Mas a diferenciação dos níveis está relacionada à frase de HAMBLIN *apud* BASTOS (1994, p.158):

Treinamento é um processo que
provoca REAÇÕES,
que provocam APRENDIZADO,
que provoca mudanças de COMPORTAMENTO no CARGO,
que provocam mudanças na ORGANIZAÇÃO,
que provocam mudanças na CONSECUÇÃO DOS OBJETIVOS FINAIS.

A partir desse enunciado, o autor propõe 5 níveis de avaliação, relacionados às palavras em maiúsculas. Será seguida a separação em quatro níveis de avaliação de acordo com a visão de KIRK PATRICK *apud* BASTOS (1994, p.159), considerando a questão de validação e avaliação do treinamento:

Validação – relacionada à legitimidade e eficiência do T&D – avaliações de reação e de aprendizagem;

Avaliação – relacionada à determinação do valor real do T&D – avaliações de comportamento e de resultados.

a) Avaliação de Reação

É o nível mais simples e fácil de avaliar e é realizado logo ao final do treinamento. Procura verificar a reação ao conteúdo ministrado, aos métodos utilizados, à atuação do instrutor e às condições de treinamento - em suma, como o treinando se sente em relação ao treinamento.

Geralmente o instrumento utilizado é o questionário, que é válido tanto para programas internos quanto externos.

Os dados devem ser analisados com cuidado, pois sentimentos negativos podem estar relacionados a fatores externos ao treinamento, mas que são importantes (como alimentação, instalações e horários). As referências positivas são mais frequentes e geralmente pouco úteis (são conhecidas como *loveback*).

Utiliza-se também avaliação de reação após algum tempo para minimizar os aspectos puramente emocionais e verificar o que permaneceu após este tempo.

b) Avaliação de Aprendizagem

Uma reação favorável nem sempre garante um bom nível de aprendizagem. Para avaliar este nível frequentemente são usados os testes escritos para mensurar os conhecimentos adquiridos e os testes de desempenho para mensuração das habilidades. Às vezes se usam entrevistas.

Para aumentar a confiabilidade pode-se usar pré-teste associado a pós-teste e a comparação com grupo controle.

A avaliação de atitudes é mais difícil. Utiliza-se escalas de atitude, questionários, entrevistas, observação do comportamento, técnicas projetivas etc.

c) Avaliação de Comportamento

Esse nível de avaliação é mais complexo e precisa ser realizado algum tempo após o treinamento, pois as mudanças de comportamento levam mais tempo para acontecer. A avaliação nos níveis anteriores não dispensa esta avaliação pois é comum que se tenha uma

boa reação ao treinamento, que a aprendizagem realmente se dê mas que a pessoa não modifique o comportamento. Isto porque é necessário disponibilidade e vontade da própria pessoa em mudar, mas também que o ambiente permita e favoreça estas mudanças. Também não é incomum que a direção da organização expresse que quer as mudanças, contrate o treinamento com este objetivo, mas na prática a sua ação iniba as mudanças.

Para verificar as mudanças de comportamento utilizam-se grupos de controle, avaliação de desempenho antes e depois do treinamento, observação do desempenho algum tempo depois (de 60 a 90 dias) e também depoimentos tanto do próprio participante como de supervisores, subordinados e colegas.

d) Avaliação dos Resultados Finais

É o nível mais complexo de ser avaliado, pois implica em avaliar os resultados da organização, tornando difícil separar as variáveis. É pouco provável que se possa avaliar quanto dos objetivos almejados foram atingidos devido ao treinamento.

Apesar destas dificuldades, espera-se que os objetivos do treinamento estejam na mesma direção do crescimento organizacional.

Fica claro que, mesmo que o treinamento seja essencial para se atingir determinada meta, se apenas este for empreendido como estratégia de ação, dificilmente ela será alcançada. A realidade é que as questões não podem ser resolvidas apenas pelo treinamento, pois envolvem a organização como um todo.

CHIAVENATO (1998, p.529 a 531) propõe níveis de avaliação diferentes, quais sejam: ao nível da organização, ao nível dos recursos humanos e ao nível das operações e tarefas.

Pode-se observar o que se espera em cada nível de avaliação:

1. Esperam-se como resultados, ao NÍVEL ORGANIZACIONAL:

- Aumento da eficácia organizacional;
- Melhoria da imagem da empresa;

- Melhoria do clima organizacional;
- Melhor relacionamento empresa empregados;
- Facilidade nas mudanças e na inovação;
- Aumento da eficiência.

2. Esperam-se como resultados, ao NÍVEL DOS RECURSOS HUMANOS:

- Redução da rotatividade de pessoal;
- Redução do absenteísmo;
- Aumento da eficiência individual dos empregados,
- Aumento das habilidades das pessoas;
- Elevação do conhecimento das pessoas;
- Mudanças de atitude e de comportamentos das pessoas.

3. Esperam-se como resultados, ao NÍVEL DAS TAREFAS E OPERAÇÕES:

- Aumento da produtividade;
- Melhoria da qualidade dos produtos e serviços
- Redução no fluxo da produção;
- Melhor atendimento ao cliente;
- Redução dos índices de acidentes;
- Redução da manutenção de máquinas e equipamentos.

Essa divisão em níveis que procura agrupar as diferentes questões da empresa, tentando separar as instâncias, não parece facilitar a avaliação do treinamento, pois devido à complexidade da organização, pode haver interferências muito grandes de um nível em outro. Como exemplo, o melhor atendimento ao cliente pode ser considerado um indicador do resultado de toda a organização, pois o treinamento pode ter sido ótimo, o empregado tentar atender ao cliente da melhor maneira, mas não dispor de recursos para isso, devido à deficiência da organização como um todo.

4.5 A Informática e o T&D

O rápido desenvolvimento da tecnologia da informática e das telecomunicações está introduzindo na vida econômica mundial, uma diversidade incrível de novas ferramentas de trabalho. O advento destas novas ferramentas acarreta uma necessidade de mudanças estruturais e culturais dentro das organizações modernas. Uma empresa estando obsoleta, não conseguirá competir com as concorrentes que assimilaram as novas tecnologias e conseguiram reduzir custos, oferecer produtos de melhor qualidade, agilizar a transmissão e captação de informações, desenvolver programas de treinamentos eficazes etc.

Ao mesmo tempo em que há o rápido desenvolvimento da informática, ocorre o barateamento dos microcomputadores. Em grande parte dos locais de trabalho, o computador aparece como uma ferramenta de trabalho de utilização constante, tornando-se quase que essencial. Com a disseminação da informática nas empresas industriais e comerciais, aumenta-se a exigência de mão-de-obra qualificada e nasce a necessidade de alteração nas habilidades e na forma de trabalho das pessoas.

Uma das grandes barreiras enfrentadas pelo T&D nessa nova era da informática, é a questão do acompanhamento das mudanças, uma vez que produtos podem ser criados e tornarem-se obsoletos em questão de alguns meses. Caso a empresa não seja capaz de introduzir essas mudanças internas em tempo hábil, ela fica sob pena de perder competitividade num mercado cada vez mais globalizado.

O computador pode ser utilizado com grande êxito na educação e treinamento das pessoas. Pode-se utilizar o computador como simulador de sistemas, como tutor, como livro, como quadro-negro, dentre outras. Tal utilização pode gerar vantagens, como a redução do tempo de aprendizagem, e desvantagens, como o elevado custo.

BATALHA (1994, p. 205 a 207) lista algumas das principais tecnologias emergentes ou em processo de consolidação, que têm o potencial de alterar o modo de trabalho, servindo como ferramenta, objeto do T&D ou ambos:

- Redes locais e remotas;

- *Groupware* (programas aplicativos voltados ao aumento da produtividade do trabalho através de várias ferramentas e controles da manipulação de um mesmo conjunto de informações);
- Teleconferências (sistemas que mesclam tecnologia de vídeo, telefonia e transmissão de dados, permitindo reuniões remotas);
- Gravações em vídeo;
- TV interativa;
- Realidade virtual;
- Sistemas multimídia; e
- Sistemas de reconhecimento de voz.

Resumindo, a informática é ao mesmo tempo, ferramenta e objeto de T&D. Deve-se estar atento à evolução técnica, ao surgimento de novas máquinas e novos *softwares*, e introduzir na organização uma nova cultura de adaptação e constante reciclagem, sob pena de perder competitividade e tornar os processos de trabalho cada vez menos ágeis.

4.6 Resistência ao treinamento

O processo de treinamento, embora tenha comprovado suas inúmeras vantagens, tanto para as pessoas quanto para as organizações, pode ocasionalmente, ser alvo de resistência por parte de seus beneficiários.

Segundo CHIAVENATO (1997, p.249), “para que a mudança seja dinamizada, é mister que exista um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada, um estímulo individual e grupal para a melhoria e para a excelência.”

A resistência pode ser descrita como um comportamento pelo qual o indivíduo pretende proteger-se dos efeitos de uma modificação real ou imaginária. Na visão de ZANDER (1979, p. 373), “o que determina se há ou não resistência é, mais do que as ações do indivíduo, a existência de função protetora expressa através de seu comportamento”.

Existem algumas situações que conduzem à resistência, como por exemplo: quando a natureza da mudança não está clara para os interessados, quando há percepções diferentes acerca do significado da mudança, quando as pessoas afetadas encontram-se sob pressão de forças contraditórias, quando as pessoas são forçadas a aceitar as mudanças ou quando a mudança ignora os padrões e costumes já estabelecidos pelo grupo; dentre outras.

Contudo, percebe-se que:

A resistência será evitada na proporção em que aquele que introduza a modificação auxilie os que serão por ela afetados a compreender sua necessidade e na proporção em que o administrador conheça os sentimentos dessas pessoas a respeito dela. (ZANDER, 1979, p. 377)

É melhor para o administrador que ele saiba o significado da resistência, para que possa minimizá-la, dando ênfase ao trabalho sobre as causas em vez de trabalhar seus efeitos.

A resistência ao treinamento por parte das pessoas se dá quando não existe um esclarecimento pleno do que venha a ser o treinamento e vantagens que este pode proporcionar. Muitas vezes, o raciocínio utilizado pelas pessoas quando da exigência ou sugestão de participação em treinamentos, pode variar bastante. Para alguns pode soar como insulto, para outros soa como falta de confiança em seu trabalho, e ainda existem aqueles que acham que não devem aprender mais, pois terão que fazer mais. Nestes casos, uma possível solução seria a realização de uma vasta campanha de esclarecimento, a fim de conscientizar as pessoas dos benefícios e vantagens advindas de um bom treinamento.

No entanto, dentro de uma organização, a resistência pode surgir por parte dos gerentes e supervisores, em função do medo de que o treinando possa adquirir conhecimentos superiores aos seus e venha a causar-lhes embaraços ou mesmo tomar o seu lugar. Além desse fator, existem gerentes que alegam não poder liberar seus colaboradores para participarem de treinamentos, devido à carência de pessoal, falta de tempo e pouca necessidade de treinamento. Uma solução cabível para este tipo de resistência consiste em treinar os próprios chefes em técnicas de administração, que poderão despertar-lhes para a conscientização das necessidades de treinamento, como fator de melhoria da mão-de-obra, da eficiência e da qualidade de vida de seus colaboradores.

O treinamento de chefia deve estar voltado para o desenvolvimento em assuntos humanos. A aptidão para relacionar-se com pessoas e a disponibilidade interior para esse fim são qualificações indispensáveis, para quem vai exercer um cargo de chefia, seja qual for o grau hierárquico.

Um chefe ou gerente que não se preocupa com o desenvolvimento e/ou a aquisição de habilidades pessoais de seus colaboradores no processo técnico de execução do trabalho, nunca será um bom gestor.

Todo chefe tem o dever de prever as necessidades de treinamento de seus colaboradores e estabelecer planos para que tais necessidades sejam atendidas; deve organizar os trabalhos de seu setor, distribuindo-os ou redistribuindo-os racionalmente entre os colaboradores, de forma que, quando do afastamento temporário de alguns empregados para a participação em cursos de treinamento, as atividades de setor não sofram problemas de continuidade. Por fim, exercendo a supervisão, o gerente coordena os esforços dos agentes, acompanha o andamento dos trabalhos que se realizam no setor e apura os resultados finais.

Finalmente, constata-se que “a resistência não é de todo má. Ela é uma reação das pessoas que pode trazer alguns benefícios” (CHIAVENATO, 1997, p.258). Através da análise da resistência a administração da empresa pode reexaminar a proposta de mudança, adaptando-a as expectativas dos envolvidos; pode identificar aspectos problemáticos aonde a mudança venha causar dificuldades, permitindo, assim, a tomada de ações corretivas com antecedência; e pode detectar a intensidade das emoções das pessoas, encorajando-as a pensar e falar sobre a mudança, facilitando o melhor entendimento desta.

No próximo capítulo se fará uma breve explanação sobre o TJCE, analisando o Serviço de Treinamento de Pessoal.

5 O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ

5.1 HISTÓRICO E RAMO DE ATIVIDADE

O Tribunal de Justiça é um órgão público, sendo a jurisdição a função primordial do Poder Judiciário; ou seja, o poder com que o Estado investe seus órgãos para fazer cumprir os preceitos legais, inclusive com o emprego dos meios coercitivos pelos ditos preceitos autorizados. Cabe-lhe interpretar a lei e decidir os litígios sobre direitos e obrigações nela previstos, de forma definitiva.

O Tribunal de Justiça do Estado do Ceará é o órgão do poder Judiciário, com jurisdição em todo o território estadual, para decidir, em segunda instância, todas as questões relativas à justiça.

O Poder Judiciário do Ceará inicialmente recebeu a denominação de Tribunal da Relação da Província do Ceará, sendo instalado solenemente a 3 de fevereiro de 1874 no Paço da Assembléia Provincial sob a Presidência do Conselheiro Bernardo Machado da Costa Dória, Procurador da Coroa, Fazenda e Soberania Nacional, José Nicolau Rigueira Costa; Desembargadores, Leovegildo de Amorim Filgueiras, Mateus Casado de Araújo Jorge, Manuel da Silva Neiva e João Carvalho Fernandes Vieira e como Secretário, o Bacharel Praxedes Teódulo da Silva.

Inicialmente a Relação funcionou no sobrado do Tenente Coronel Antônio Pereira de Brito e Paiva, à rua Amélia (hoje Avenida Senador Pompeu) realizando sua 1ª Sessão Ordinária a 7 de fevereiro de 1874, quando foram tratados assuntos administrativos.

Com o advento da República passou a denominar-se Tribunal de Apelação e, de acordo com o Texto Constitucional de 1892, voltou a ser Tribunal de Relação. Sempre atendendo ao imperativo constitucional, adotou os termos de Superior Tribunal de Justiça pela Constituição Federal de 1934. Somente com a Constituição Estadual de 23 de junho de 1947 recebeu a atual denominação do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará.

O Tribunal de Justiça do Estado da Ceará, ao longo dos seus cento e trinta e quatro anos de existência, tem contribuído no processo de construção de cidadania do povo cearense, dignificando as ações judiciárias em sua historicidade.

➤ **Tribunal de Justiça**

Composição Atual:

- Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará
Desembargador Fernando Luís Ximenes Rocha
- Vice-Presidente
Desembargador Rômulo Moreira de Deus
- Corregedor Geral da Justiça
Desembargador José Cláudio Carneiro Nogueira

➤ **Tribunal Pleno**

Componentes do órgão:

Desembargador	Fernando Luís Ximenes Rocha
Desembargador	Ernani Barreira Porto
Desembargador	Francisco Haroldo Rodrigues de Albuquerque
Desembargador	João de Deus Barros Bringel
Desembargador	Huguette Braquehais
Desembargador	Rômulo Moreira de Deus
Desembargador	José Cláudio Carneiro Nogueira
Desembargadora	Gizela Nunes da Costa
Desembargadora	Maria Celeste Thomaz de Aragão
Desembargador	José Arísio Lopes da Costa
Desembargador	Luiz Gerardo de Pontes Brígido
Desembargador	João Byron de Figueiredo Frota
Desembargador	Ademar Mendes Bezerra
Desembargadora	Mariza Magalhães Pinheiro
Desembargadora	Edite Bringel Olinda Alencar
Desembargadora	Maria Iracema do Vale Holanda

Desembargador	José Mário dos Martins Coelho
Desembargadora	Maria Sirene de Sousa Sobreira
Desembargador	Raimundo Eymard Ribeiro de Amoreira
Desembargador	Antonio Abelardo Benevides Moraes
Desembargador	Francisco de Assis Filgueiras Mendes
Desembargador	Lincoln Tavares Dantas
Desembargadora	Lúcia Maria do Nascimento Fiúza Bitu
Desembargador	Francisco Sales Neto
Desembargador	Raul Araújo Filho

➤ Secretário

Bel. Bonfim Cavalcante Carneiro - Secretário Geral

5.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO TJCE

A estrutura organizacional do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará é dinâmica no que diz respeito a mudanças internas de tecnologia, cursos de aprimoramento, estágios para universitários de vários cursos etc.

A estrutura do Tribunal de Justiça é formal, suas normas são expressamente definidas, apresentando-se sob forma rígida, disciplinadora das pessoas e dos métodos adotados para consecução dos objetivos da organização. Mesmo com esta estrutura rígida existe uma rede não-formal que se baseia nas comunicações e relações sociais dentro da organização. Sempre haverá grupos informais enquanto houver pessoas nas empresas.

A política do Tribunal de Justiça é centralizada no processo decisório. Deduz-se, após o estudo do organograma (ver Anexo A), que sua departamentalização é funcional, onde as atividades são agrupadas de acordo com as funções existentes. Cada departamento é um conjunto de tarefas, que são distribuídas entre os empregados os quais irão executá-las de modo a alcançar os objetivos determinados pela organização.

O tipo de organograma utilizado no TJCE é simplificado e procura deixar bem claro os níveis de hierarquia existentes. A autoridade é formal, aonde a delegação vem do superior imediato. Autoridade liga-se a responsabilidade, isto é, estabelecimento de deveres e obrigações, que se não cumpridos, geram penalidades. Os chefes no exercício das atribuições também estão sujeitos ao julgamento de seus atos. Há no Tribunal de Justiça o exercício de autoridade múltipla. O poder de se fazer obedecer e o direito de comandar são exercidos por algumas pessoas, como: Diretores de Divisão e Coordenadores de Comissão.

5.3 TREINAMENTO DE PESSOAL NO ÂMBITO DO TJCE

O Serviço de Treinamento do Tribunal de Justiça está diretamente ligado ao Departamento de Recursos Humanos (DERHU), através da Divisão de Recrutamento e Desenvolvimento de Pessoal.

A Lei n.º 13.956, de 13 de agosto de 2007, dispõe sobre a organização do Poder Judiciário Estadual, reestrutura órgãos do Tribunal de Justiça e dá outras providências. A mencionada Lei no art. 25 discorre acerca das atividades que são da competência do Departamento de Recursos Humanos (DERHU) e suas Divisões. Abaixo se encontram transcritos alguns trechos deste artigo, que tratam das atividades do DERHU voltadas ao treinamento, realizadas através Divisão de Recrutamento e Desenvolvimento de Pessoal.

Art. 25 – O Departamento de Recursos Humanos é o órgão integrante da Secretaria de Administração do Poder Judiciário ao qual compete planejar, coordenar, dirigir e controlar as atividades e tarefas componentes dos sistemas sob sua área gerencial, competindo-lhe:

I – pela Divisão de Recrutamento e Desenvolvimento de Pessoal:

a) realizar pesquisas e estudos sobre evasão, rotatividade, idade cronológica e de tempo de serviço do pessoal para fins de programar a reposição da força de trabalho;

b) realizar pesquisa e estudos internos sobre as necessidades qualitativas e quantitativas de pessoal, de forma que possa orientar o recrutamento interno e externo e os programas de treinamento e desenvolvimento, inclusive de estagiários;

c) elaborar em conjunto com a Consultoria Jurídica, os regulamentos de concursos para provimento de cargos de servidores e serventuários de justiça;

d) realizar concursos públicos para o provimento de cargos ou funções do Quadro III – Poder Judiciário;

e) realizar a programação de treinamento, estabelecendo os currículos de acordo com o perfil descritivo dos cargos;

f) realizar pesquisa externa sobre fontes fornecedoras de mão-de-obra especializada necessária ao Poder Judiciário, inclusive junto a Universidades para admissão de estagiários;

g) selecionar e indicar à administração superior os cursos de curta duração ou outros eventos que, promovidos por entidades externas, seja de interesse do desenvolvimento pessoal e profissional do candidato oriundo do Poder Judiciário e, portanto, possa servir-lhe de melhoria funcional e dos serviços prestados pelo Poder Judiciário;

h) planejar e executar cursos na área administrativa, inclusive através da terceirização de serviços, considerando as necessidades existentes nos diversos segmentos do Poder Judiciário;

i) colaborar com a Escola Superior da Magistratura, em eventos por esta promovidos, de interesse geral para o desenvolvimento dos recursos humanos do Poder Judiciário;

j) administrar, juntamente com a Divisão de Pessoal, os projetos de estágio de estudantes universitários junto ao Tribunal de Justiça;

k) executar outras tarefas correlatas;

Durante muito tempo o Serviço de Treinamento do TJCE era apenas um órgão responsável pela oferta de cursos para os servidores do Tribunal, não havendo nenhum esforço, a fim de levantar as reais necessidades de treinamento existentes nos diversos departamentos. Há pouco mais de um ano fora iniciado um trabalho para este fim, contudo não houve um treinamento eficaz para as pessoas responsáveis pela execução do levantamento das necessidades de treinamento, além da paralisação do mesmo durante a mudança da presidência, o que comprometeu significativamente o resultado procurado.

Podemos perceber que, como muitas empresas brasileiras, o Tribunal de Justiça não assimilou a importância do treinamento das pessoas, colaboradores da organização. O treinamento ainda é visto como fonte de custo e não de ganho.

Muitas mudanças dentro do próprio Tribunal são indicativos visíveis da necessidade de treinar as pessoas, tais como: a implantação do projeto de informatização de todo o Poder Judiciário, a reforma administrativa, as constantes mudanças nas leis no Brasil etc. Torna-se,

portanto, necessário que haja um maior comprometimento por parte dos dirigentes, dando incentivos e condições adequadas para a elaboração e implementação de projetos eficazes de treinamento, visando as necessidades de aperfeiçoamento e educação dos servidores.

6 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa de campo, realizada com pessoas que fazem parte do quadro funcional, efetivo ou não, do TJCE.

De acordo com FERRARI (1982, p. 09) "pesquisa no sentido mais amplo, é o conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento".

6.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo VERGARA (1997, p. 44) uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins (exploratória, descritiva, explicativa, metodológica etc.) e quanto aos meios (pesquisa de campo, bibliográfica, estudo de caso, *ex post facto* - um fato já ocorrido etc.). Elas não são mutuamente exclusivas.

Assim, esta pesquisa, quanto aos fins, é descritiva porque os fatos são registrados, classificados e interpretados sem que o entrevistador interfira sobre eles (ANDRADE, 1997, p. 15). Visa descrever as percepções das pessoas que compõem o quadro funcional do TJCE, sobre determinados aspectos do treinamento nesta organização. Quanto aos meios é um a pesquisa de campo, pois se trata de uma investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno, incluindo a aplicação de questionário.

6.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

VERGARA (1997, P. 48) coloca que "população amostral ou amostra é uma parte do universo (população), escolhido segundo algum critério de representatividade".

O universo desta pesquisa é constituído pelos servidores que compõem o quadro funcional do TJCE, lotados nas seguintes unidades: Secretaria Geral, Secretaria de Administração, Secretaria de Finanças e Secretaria Judiciária, e em alguns setores de nível

hierárquico superior. Estão incluídos os servidores efetivos, comissionados e de outros órgãos à disposição do TJCE, estagiários e terceirizados, perfazendo um total de 550 (quinhentos e cinquenta) servidores.

Nesta pesquisa a amostra foi escolhida pelo critério de acessibilidade, ou seja, "longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona-se elementos pela facilidade de acesso a eles" (VERGARA, 1997, p. 49). Dessa forma a amostra de 154 (cento e cinquenta e quatro) servidores, representa cerca de 28% (vinte e oito por cento) da população considerada. Vale ressaltar que muitos não responderam o questionário porque estavam de férias, de licença ou simplesmente porque demonstraram resistência em fornecer informações.

6.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para obter os dados desta pesquisa elaborou-se um questionário (ver Anexo B) composto de duas partes: a primeira refere-se aos dados de identificação, objetivando traçar o perfil das pessoas pertencentes ao quadro funcional do TJCE. Envolve questões como sexo, setor de trabalho, grau de instrução, faixa etária, tempo de serviço e situação funcional. A segunda parte está relacionada aos aspectos do treinamento no TJCE e é composta por 14 (quatorze) questões dos mais variados tipos: sim ou não, com escalas, para estabelecimento de prioridades etc.

Para melhor compreensão do instrumento de coleta de dados, a seguir será apresentado o que cada questão procurava investigar acerca do treinamento (parte II).

- *A questão n.º 01* procura descobrir se as atividades desempenhadas pelas pessoas estão de acordo com suas formações profissionais.
- *A questão n.º 02* objetiva descobrir com que frequência à pessoa participa de treinamentos.
- *A questão n.º 03* consiste em saber se os cursos dos quais a pessoa participa, estão voltados para a sua área de atuação no TJCE.

- *A questão n.º 04* procura saber por qual instituição a pessoa participa de cursos, com maior frequência.
- *Nas questões de n.ºs 05, 06 e 07* o objetivo é de saber sobre a oportunidade de aplicação dos novos conhecimentos adquiridos em cursos, se estes melhoraram o desempenho das atividades e, caso contrário, qual o motivo mais provável.
- *A questão n.º 08* consiste em saber sobre a percepção das pessoas quanto à qualidade do Serviço de Treinamento do TJCE.
- *Na questão n.º 09* objetiva-se descobrir o principal motivo que impede as pessoas de participarem de cursos.
- *A questão n.º 10* procura estabelecer o grau de importância dos treinamentos para cada pessoa.
- *A questão n.º 11* deseja saber qual o tipo de treinamento que a pessoa recebeu ao ingressar no TJCE.
- *A questão n.º 12* consiste em descobrir o que mais motivaria uma pessoa a participar de treinamentos.
- *Na questão n.º 13* objetiva-se descobrir qual a área mais deficiente em treinamentos no setor de trabalho de cada entrevistado.
- *Na questão n.º 14* foi pedido para que as pessoas estabelecessem um grau de prioridade para a realização de cursos relacionados no questionário.

6.4 COLETA E TRATAMENTO ESTATÍSTICO

Os dados coletados nesta pesquisa foram adquiridos através de questionários aplicados com as pessoas pertencentes ao quadro funcional do TJCE, no período de 08 a 12 de novembro de 2007.

A análise dos dados foi realizada através de estatística descritiva, observando-se a distribuição de frequência simples obtida em cada uma das questões contidas no instrumento de coletas de dados.

6.5 DIFICULDADES ENCONTRADAS

A maior dificuldade encontrada foi quanto à falta de interesse e colaboração das pessoas. Estas não se dispuseram, ou melhor, não se mostraram interessadas em colaborar com suas opiniões. Foram necessários dois adiamentos da data combinada para a devolução dos questionários respondidos.

Outras dificuldades encontradas referem-se à resistência por parte de alguns servidores para fornecimento do quantitativo de pessoal do TJCE, e a dificuldade de liberação do chefe imediato, para que fosse possível a distribuição e recebimento do instrumento de coleta de dados.

No capítulo seguinte será feita a análise dos resultados da pesquisa.

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O objetivo deste trabalho monográfico é analisar alguns aspectos do Serviço de Treinamento de Pessoal do TJCE, tais como sua eficácia e seus efeitos práticos.

Realizou-se uma pesquisa a partir das informações coletadas com os servidores que fazem parte do quadro funcional do TJCE, já explicado no capítulo anterior.

A seguir se fará uma análise dos dados coletados, ilustrando com tabelas e gráficos que visualizam melhor os resultados. Vale salientar que serão feitos comentários em cima de percentuais mais expressivos para que a análise não se torne cansativa.

7.1 TREINAMENTO DE PESSOAL NA VISÃO DOS SERVIDORES DO TJCE.

Inicialmente, traçou-se o perfil das pessoas que pode ser visualizado através das tabelas de 1 a 4. As tabelas de 5 a 18 correspondem à análise propriamente dita.

É importante esclarecer que as respostas contidas nas letras *a* e *b* da parte "I - Identificação" do questionário não foram apresentadas em tabelas e o resultado foi o seguinte: em relação ao sexo 61,04% dos entrevistados são do sexo feminino e 38,96% são do sexo masculino, o que comprova a prevalência de mulheres no TJCE. Os setores de trabalho identificados foram 10,39% pertencentes à Secretaria Judiciária, 37,66% pertencentes à Secretaria de Administração, 7,14% pertencentes à Secretaria Geral, 16,88% de outros setores do TJCE de nível hierárquico superior e 27,92% dos entrevistados preferiram não identificar seu setor de trabalho.

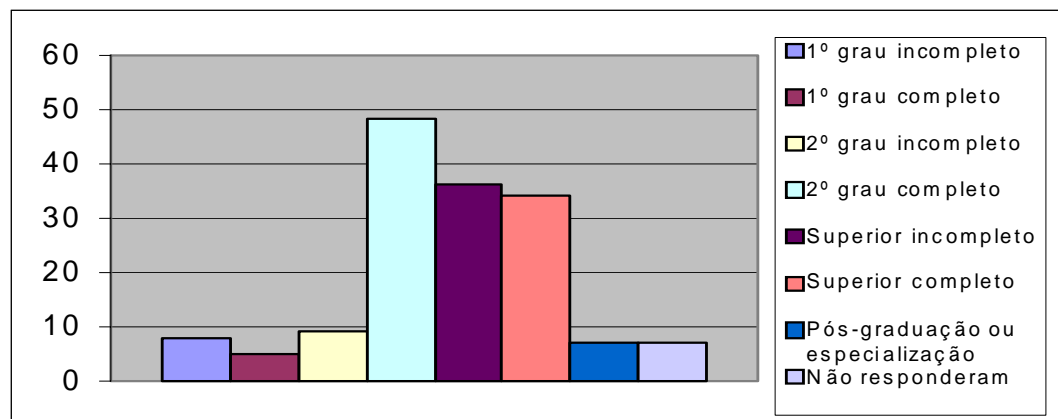
Tabela 1 - Distribuição de frequência quanto ao grau de instrução.

GRAU DE INSTRUÇÃO	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA %
Ensino Fundamental incompleto	8	5,19
Ensino Fundamental completo	5	3,25
Ensino médio incompleto	9	5,84
Ensino médio completo	48	31,17
Superior incompleto	36	23,38
Superior completo	34	22,08
Pós-graduação ou especialização	7	4,55
Não responderam	7	4,55
TOTAL	154	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo/2007

Pode-se verificar na tabela 1 que, dos servidores pesquisados, os resultados mais expressivos, estão no intervalo entre o ensino médio completo (31,17%), o superior incompleto (23,38%) e o superior completo (22,08%). Percebe-se, porém, que ainda é baixo o número de pessoas com formação profissional mais especializada e um dado passível de observação é que cerca de 5,19% dos servidores são apenas alfabetizados, não tendo concluído nem o Ensino Fundamental .

Gráfico 1 - Representação gráfica quanto ao grau de instrução.



Fonte: Pesquisa de Campo/2007

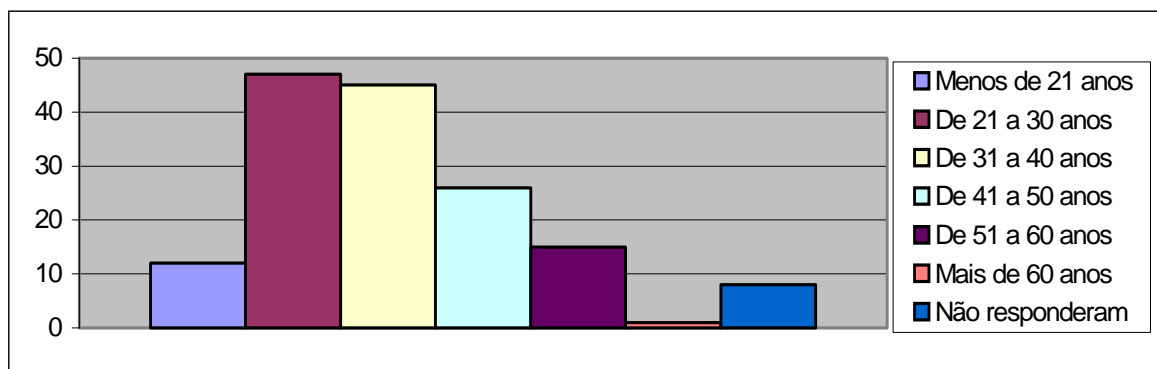
Tabela 2 - Distribuição de frequência quanto à faixa etária.

FAIXA ETÁRIA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA %
Menos de 21 anos	12	7,79
De 21 a 30 anos	47	30,52
De 31 a 40 anos	45	29,22
De 41 a 50 anos	26	16,88
De 51 a 60 anos	15	9,74
Mais de 60 anos	1	0,65
Não responderam	8	5,19
TOTAL	154	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo/2007

Na tabela 2 observa-se que a grande maioria dos servidores do TJCE é jovem, já que 30,52% encontra-se na faixa etária de 21 a 30 anos e na faixa de 31 a 40 anos (29,22%). Verificou-se que 16,88% está entre 41 a 50 anos e pouco mais de 10% encontra-se na faixa etária superior a 51 anos.

Gráfico 2 - Representação gráfica quanto à faixa etária.



Fonte: Pesquisa de Campo/2007

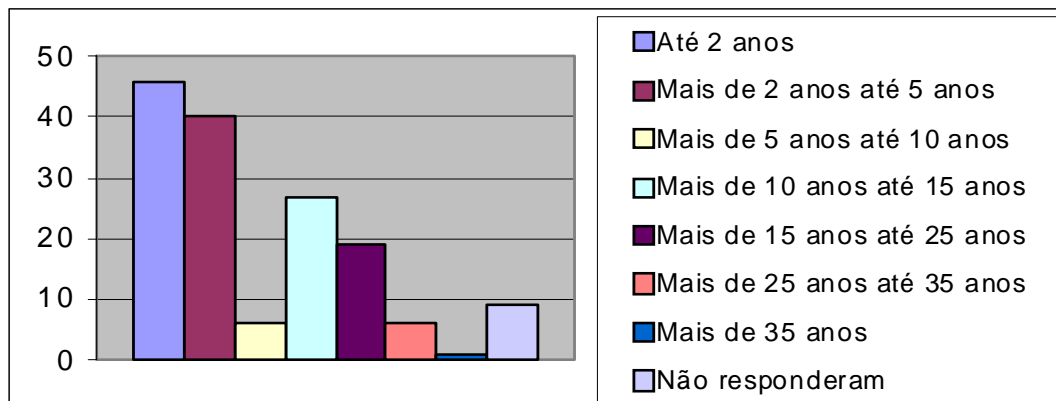
Tabela 3 - Distribuição de frequência quanto tempo de serviço.

TEMPO DE SERVIÇO	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA %
Até 2 anos	46	29,87
Mais de 2 anos até 5 anos	40	25,97
Mais de 5 anos até 10 anos	6	3,90
Mais de 10 anos até 15 anos	27	17,53
Mais de 15 anos até 25 anos	19	12,34
Mais de 25 anos até 35 anos	6	3,90
Mais de 35 anos	1	0,65
Não responderam	9	5,84
TOTAL	154	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo/2007

Observando-se a tabela 3 verifica-se que, dentre as pessoas que responderam o questionário, a maioria tem até 2 anos de serviço (29,87%) e com mais de 2 anos até 5 anos estão 25,97%. Mas, existe também, um número expressivo de pessoas com mais de 10 anos até 15 anos de serviço (17,53%) e com mais de 15 anos até 25 anos (12,34%). Logo, percebe-se que no TJCE existem muitos servidores com pouco tempo de serviço e alguns com um tempo razoável, como pode ser visualizado no gráfico 3.

Gráfico 3 - Representação gráfica quanto ao tempo de serviço.



Fonte: Pesquisa de Campo/2007

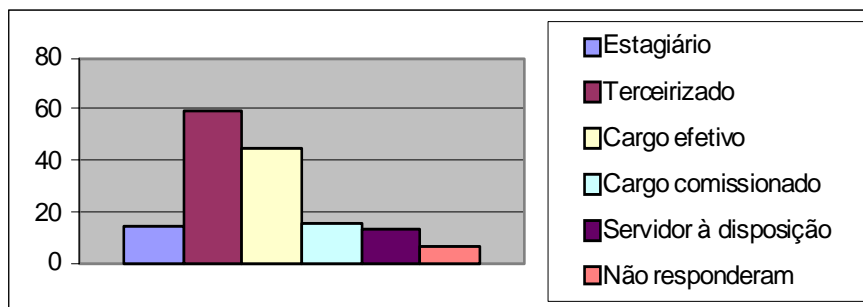
Tabela 4 - Distribuição de frequência quanto à situação funcional.

SITUAÇÃO FUNCIONAL	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA %
Estagiário	14	9,09
Terceirizado	59	38,31
Cargo efetivo	45	29,22
Cargo comissionado	16	10,39
Servidor à disposição	13	8,44
Não responderam	7	4,55
TOTAL	154	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo/2007

Pela tabela 4 nota-se que 38,31% das pessoas que responderam o questionário eram terceirizadas; 29,22% eram efetivas e 10,39% tinham cargo comissionado. Constata-se, então, que os terceirizados se mostraram mais receptivos que as outras classes de pessoal de TJCE, quanto ao auxílio para a transmissão das informações necessárias a esta análise do Serviço de Treinamento.

Gráfico 4 - Representação gráfica quanto à situação funcional.



Fonte: Pesquisa de Campo/2007

Tabela 5 - Distribuição de frequência quanto à execução de tarefas de acordo com a formação profissional.

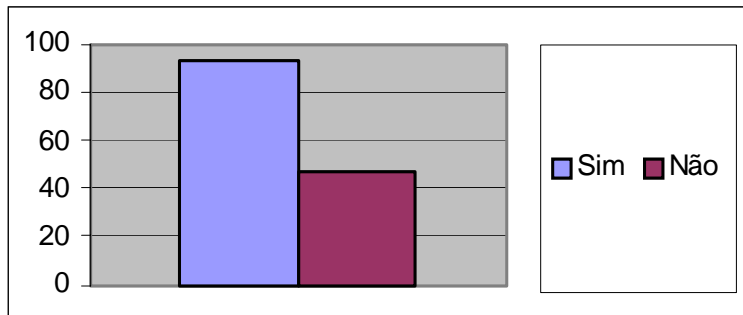
ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA %
Sim	93	60,39
Não	47	30,52
Não responderam	14	9,09
TOTAL	154	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo/2007

Pela tabela 5 pode-se observar que 60,39% dos servidores executam tarefas que estão de acordo com sua formação profissional, como pode ser visualizado no gráfico 5.

Gráfico 5 - Representação gráfica quanto à execução de tarefas de acordo com a formação profissional.

Fonte: Pesquisa de Campo/2007



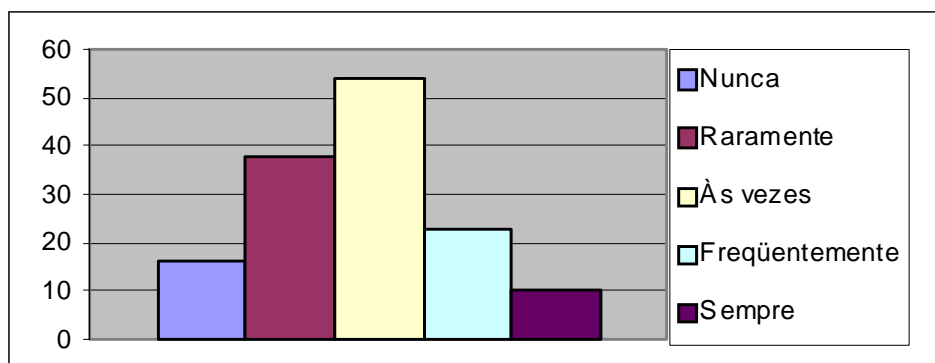
Os dados da tabela 6 mostraram que quase 60% dos entrevistados não têm o costume de participar de cursos, dado que 24,68% responderam que "raramente" participam de cursos e 35,06% responderam que só "às vezes" participam de cursos. (Observar gráfico 6).

Tabela 6 - Distribuição de frequência quanto à participação em cursos.

ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA %
Nunca	16	10,39
Raramente	38	24,68
Às vezes	54	35,06
Freqüentemente	23	14,94
Sempre	10	6,49
Não responderam	13	8,44
TOTAL	154	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo/2007

Gráfico 6 - Representação gráfica quanto à participação em cursos.



Fonte: Pesquisa de Campo/2007

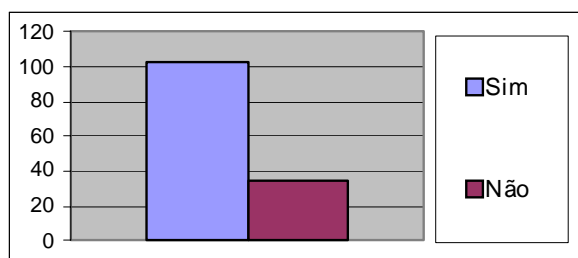
Tabela 7- Distribuição de frequência quanto à participação em cursos voltados para a área de atuação no TJCE.

ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA %
Sim	103	66,88
Não	35	22,73
Não responderam	16	10,39
TOTAL	138	89,61

Fonte: Pesquisa de Campo/2007

Analisando a tabela 7 conclui-se que 66,88% das pessoas disseram que ao participarem de treinamentos, estes estão voltados para a área de atuação dentro do TJCE. O que vem a ser um dado interessante, pois se nota o interesse dos servidores em melhorar a execução de suas tarefas. (Observar gráfico 7).

Gráfico 7 - Representação gráfica quanto à participação em cursos voltados para a área de atuação no TJCE.



Fonte: Pesquisa de Campo/2007

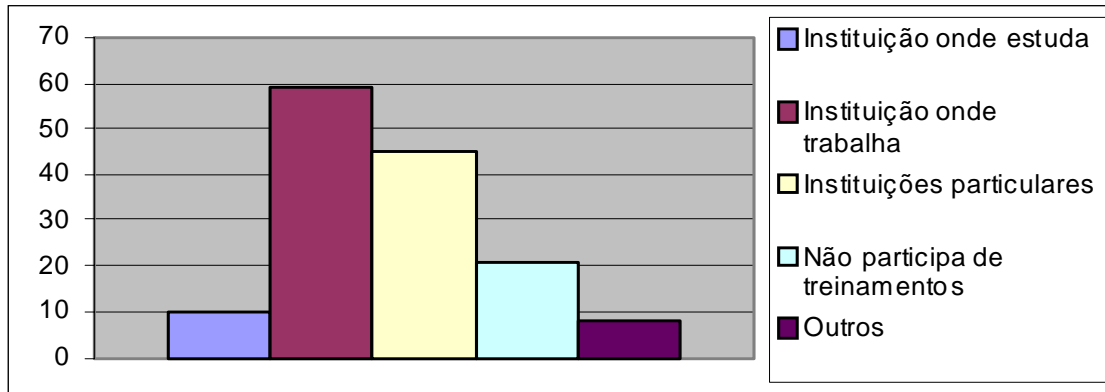
Tabela 8- Distribuição de freqüência quanto ao local onde são realizados os cursos em que as pessoas participam.

ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA %
Instituição onde estuda	10	6,49
Instituição onde trabalha	59	38,31
Instituições particulares	45	29,22
Não participa de treinamentos	21	13,64
Outros	8	5,19
Não responderam	11	7,14
TOTAL	154	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo/2007

Verificando a tabela 8 percebe-se que a maioria dos entrevistados (38,31%) participam, com maior freqüência, de cursos realizados no TJCE (instituição onde trabalha), porém boa parte das pessoas (29,22%) também responderam que geralmente participam de cursos nas instituições onde estudam. (Ver gráfico 8).

Gráfico 8 - Representação gráfica quanto ao local onde são realizados os cursos em que as pessoas participam.



Fonte: Pesquisa de Campo/2007

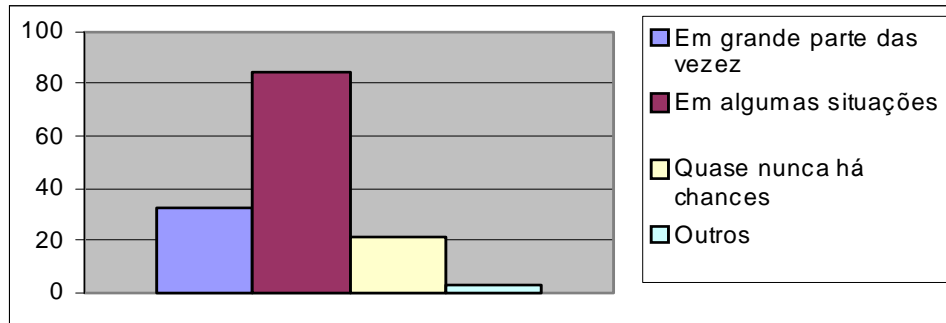
Tabela 9 - Distribuição de frequência quanto à oportunidade de aplicação de novos conhecimentos.

ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA %
Em grande parte das vezes	32	20,78
Em algumas situações	84	54,55
Quase nunca há chances	21	13,64
Outros	3	1,95
Não responderam	14	9,09
TOTAL	154	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo/2007

Observa-se através da tabela 9 que mais da metade das pessoas que responderam o questionário (54,55%), afirmaram que apenas "em algumas situações" houve oportunidade de aplicação de novos conhecimentos adquiridos em cursos, como mostra o gráfico 9.

Gráfico 9 - Representação gráfica quanto à oportunidade de aplicação de novos conhecimentos.



Fonte: Pesquisa de Campo/2007

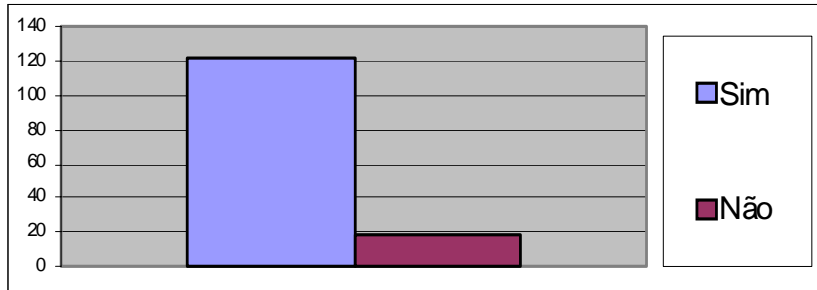
Tabela 10 - Distribuição de frequência quanto à melhora no desempenho das atividades após participação em treinamentos.

ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA %
Sim	122	79,22
Não	19	12,34
Não responderam	13	8,44
TOTAL	154	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo/2007

Os dados da tabela 10 mostram que 79,22% dos entrevistados (a grande maioria), respondeu que melhoraram o desempenho de suas tarefas após participarem de treinamentos. Este dado está demonstrado no gráfico 10.

Gráfico 10 - Representação gráfica quanto à melhora no desempenho das atividades após participação em treinamentos.



Fonte: Pesquisa de Campo/2007

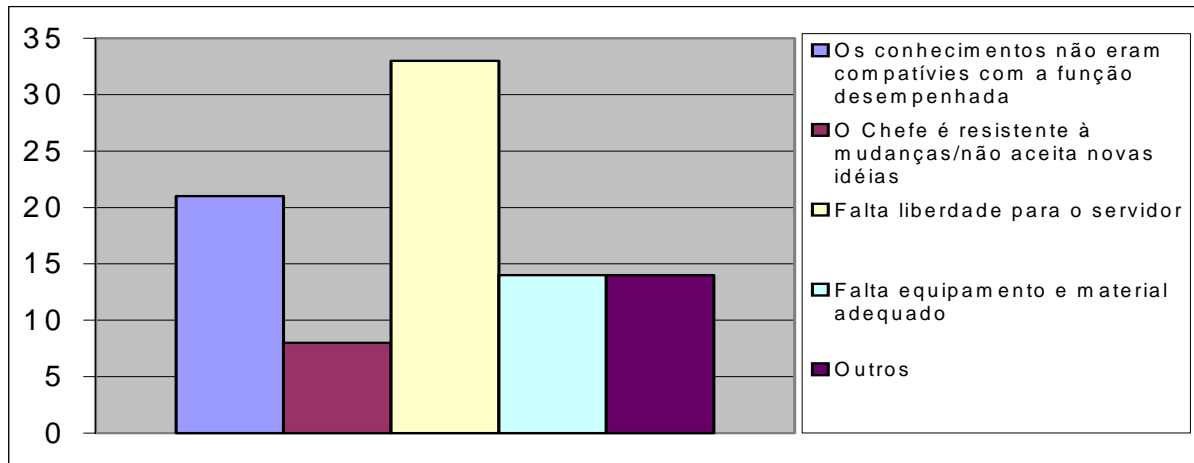
Tabela 11 - Distribuição de frequência quanto à exposição do motivo pelo qual não houve melhora no desempenho das atividades.

ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA %
Os conhecimentos não eram compatíveis com a função desempenhada	21	13,64
O chefe é resistente a mudanças/não aceita novas idéias	8	5,19
Falta liberdade para o servidor	33	21,43
Falta equipamento e material adequado	14	9,09
Outros	14	9,09
Não responderam	64	41,56
TOTAL	154	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo/2007

Pela tabela 11 nota-se que houve grande resistência das pessoas para responderem esta questão, dado que 41,56% delas não deram opinião. Porém, dentre as que responderam, 13,64% afirmaram que o motivo para não terem melhorado no desempenho das tarefas após treinamentos foi porque "os conhecimentos adquiridos não eram compatíveis com a função desempenhada e 21,43% (maioria dos que responderam) afirmaram que "falta liberdade para o servidor" aplicar novos conhecimentos (observar gráfico 11).

Gráfico 11 - Representação gráfica quanto à exposição do motivo pelo qual não houve melhora no desempenho das atividades.



Fonte: Pesquisa de Campo/2007

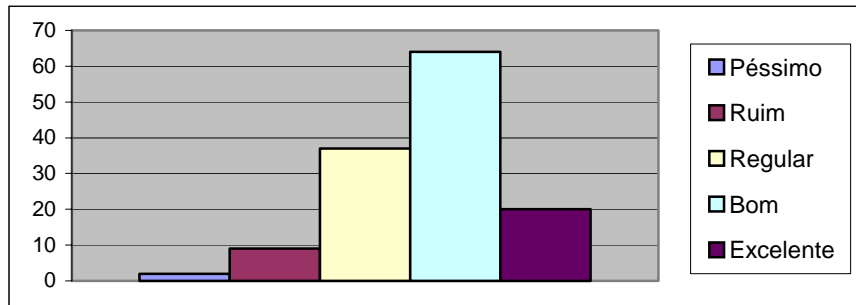
Apesar de saber-se que os servidores do TJCE não têm o costume de participar de treinamentos (dados da tabela 6), foi constatado, verificando-se a tabela 12, que a grande maioria, cerca de 65%, definiu o Serviço de Treinamento de Pessoal do TJCE como sendo regular (24,04%) ou bom (41,56%); como mostra o gráfico 12.

Tabela 12 - Distribuição de freqüência quanto ao papel do Serviço de Treinamento do TJCE.

ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA %
Péssimo	2	1,30
Ruim	9	5,84
Regular	37	24,03
Bom	64	41,56
Excelente	20	12,99
Não responderam	22	14,29
TOTAL	154	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo/2007

Gráfico 12 - Representação gráfica quanto ao papel do Serviço de Treinamento do TJCE



Fonte: Pesquisa de Campo/2007

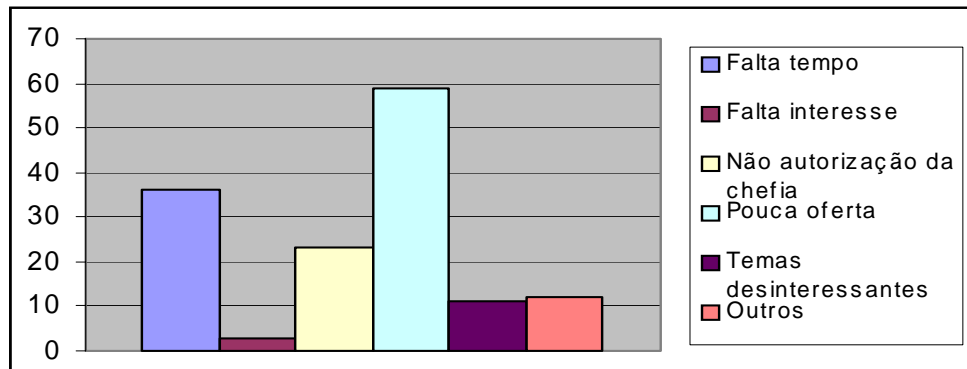
Tabela 13 - Distribuição de frequência quanto ao motivo pelo qual o servidor é impedido de participar de treinamentos.

ALTERNATIVAS	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA %
Falta tempo	36	23,38
Falta interesse	3	1,95
Não autorização da chefia	23	14,94
Pouca oferta	59	38,31
Temas desinteressantes	11	7,14
Outros	12	7,79
Não responderam	10	6,49
TOTAL	154	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo/2007

Na questão de número 9 do questionário, foi perguntado o principal motivo pelo qual as pessoas eram impedidas de participarem de treinamentos. Como mostra a tabela 13, 38,31% dos entrevistados afirmaram que há "pouca oferta" de cursos no TJCE e 23,38% expuseram o motivo de "falta de tempo". Muitos ainda disseram (14,94%) que a chefia não autoriza, fato este que poderá estar relacionado com a "falta de tempo". (Ver gráfico 13).

Gráfico 13 - Representação gráfica quanto ao motivo pelo qual o servidor é impedido de participar de treinamentos.



Fonte: Pesquisa de Campo/2007

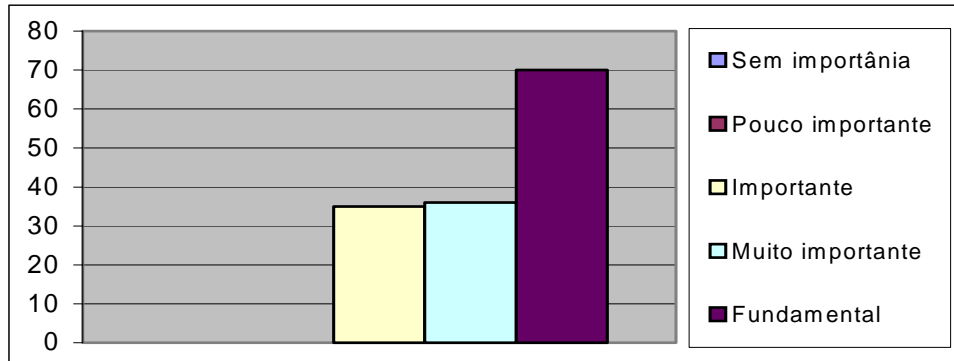
Tabela 14 - Distribuição de frequência quanto à importância de participar de treinamentos.

ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA %
Sem importância	0	0,00
Pouco importante	0	0,00
Importante	35	22,73
Muito importante	36	23,38
Fundamental	70	45,45
Não responderam	13	8,44
TOTAL	154	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo/2007

Analisando os dados da tabela 14 pode-se constatar que a maioria dos servidores (45,45%) define ser "fundamental" a participação em treinamentos, nos dias atuais, 22,73% deles afirmam ser "importante" e 23,38% disseram ser "muito importante" a participação em treinamentos. Vale ressaltar que nenhum entrevistado definiu a importância de participar de treinamentos como sendo "sem importância" ou "pouco importante", como pode ser constatado no gráfico 14.

Gráfico 14 - Representação gráfica quanto à importância de participar de treinamentos.



Fonte: Pesquisa de Campo/2007

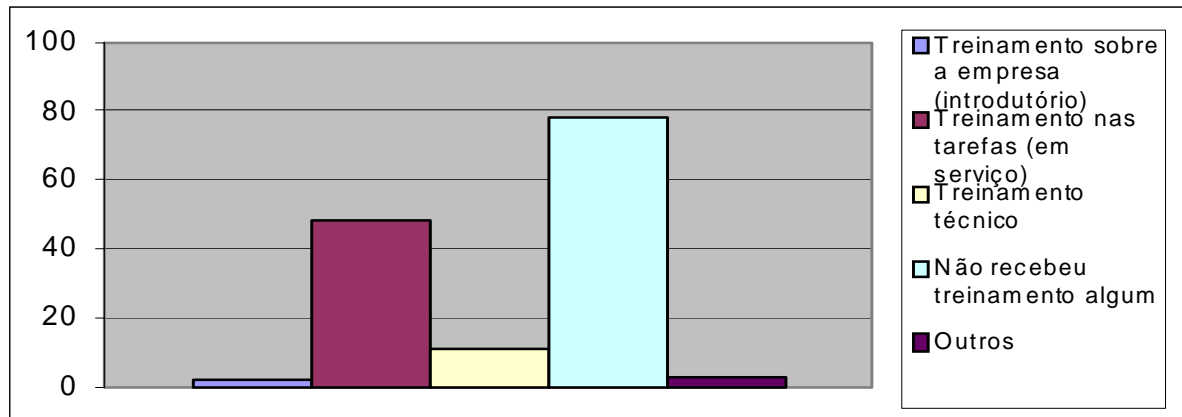
Tabela 15 - Distribuição de frequência quanto ao tipo de treinamento recebido quando do ingresso no TJCE.

ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA %
Treinamento sobre a empresa (introdutório)	2	1,30
Treinamento nas tarefas (em serviço)	48	31,17
Treinamento técnico	11	7,14
Não recebeu treinamento algum	78	50,65
Outros	3	1,95
Não responderam	12	7,79
TOTAL	154	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo/2007

Na tabela 15 vê-se que 50,65% dos entrevistados "não recebeu treinamento algum" quando do ingresso do TJCE e 31,17% afirmaram ter recebido "treinamento nas tarefas (em serviço)". Cabe ressaltar que este último dado trata-se de um treinamento informal, feito sem qualquer técnica ou processo. (Ver gráfico 15). Apenas 1,30% disseram ter recebido.

Gráfico 15 - Representação gráfica quanto ao tipo de treinamento recebido quando do ingresso no TJCE.



Fonte: Pesquisa de Campo/2007

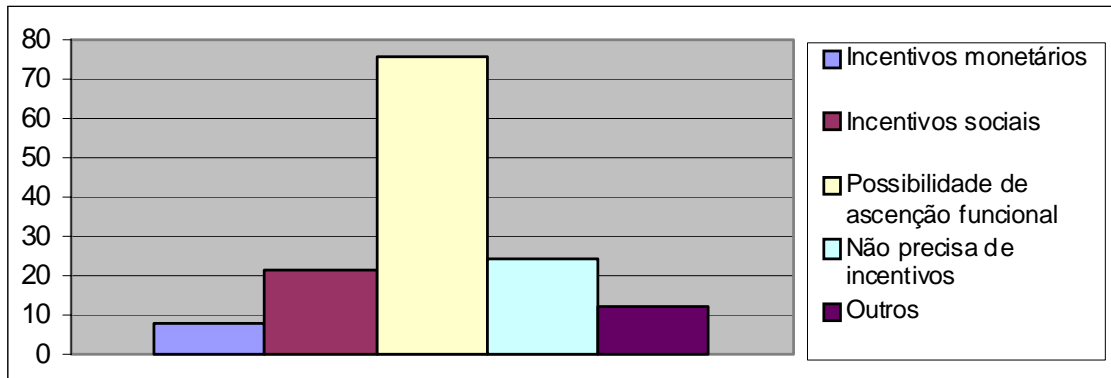
Tabela 16 - Distribuição de frequência quanto ao incentivo para participação em treinamentos.

ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA %
Incentivos monetários	8	5,19
Incentivos sociais	21	13,64
Possibilidade de ascensão funcional	76	49,35
Não precisa de incentivos	24	15,58
Outros	12	7,79
Não responderam	13	8,44
TOTAL	154	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo/2007

Na questão de número 12 do instrumento de pesquisa, foi perguntado o que motivaria a pessoa a participar de treinamentos, com maior frequência. Constata-se, pela tabela 16, que quase a metade dos entrevistados (49,35%) respondeu que a "possibilidade de ascensão funcional" seria o principal incentivo para a participação em treinamentos. Porém, 15,58% dos servidores afirmaram que "não precisam de incentivos" e 13,64% disseram que seriam motivados por "incentivos sociais". (Ver gráfico 16).

Gráfico 16 - Representação gráfica quanto ao incentivo para participação em treinamentos.



Fonte: Pesquisa de Campo/2007

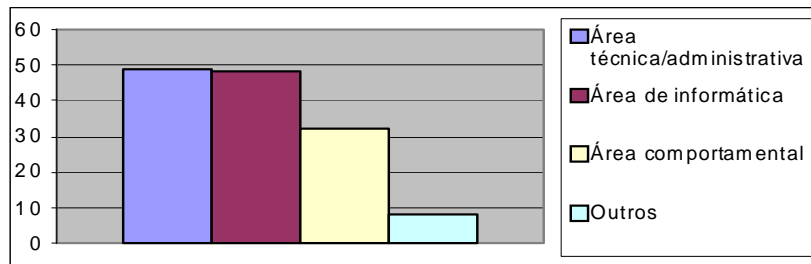
Tabela 17 - Distribuição de frequência quanto à área de maior deficiência de treinamento.

ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA %
Área técnica/administrativa	49	31,82
Área de informática	48	31,17
Área comportamental	32	20,78
Outros	8	5,19
Não responderam	17	11,04
TOTAL	154	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo/2007

Pelos dados da tabela 17 nota-se uma equivalência entre a necessidade de treinamentos na área técnica/administrativa (31,82%) e na área de informática (31,17%). Porém, a área comportamental também se mostrou carente de treinamentos, dado que 20,78% das pessoas afirmaram ser esta a área mais deficiente de treinamentos nos setores onde trabalham como mostra o gráfico 17.

Gráfico 17 - Representação gráfica quanto à área de maior deficiência de treinamento.



Fonte: Pesquisa de Campo/2007

Tabela 18 - Distribuição de frequência quanto ao estabelecimento de prioridades para a oferta de cursos.

CURSO	PRIORIDADES						NÃO RESP.	T. TO TAL
	0		1		2			
	Freq. Absoluta	Freq. %	Freq. Absoluta	Freq. %	Freq. Absoluta	Freq. %		
Português Instrumental	67	43,51	30	19,48	16	10,39	1	154
Redação Oficial	69	44,81	35	22,73	10	6,49	40	154
Direito Processual	31	20,13	33	21,43	33	21,43	57	154
Direito Administrativo	39	25,32	42	27,27	25	16,23	48	154
Direito Constitucional	32	20,78	39	25,32	33	21,43	50	154
Noções de Direito	54	35,06	39	25,32	15	9,74	46	154
Código de Org. Judiciária	53	34,42	37	24,03	16	10,39	48	154
Estatuto dos Func. Públicos	46	29,87	38	24,68	22	14,29	48	154
Capacitação gerencial	46	29,87	33	21,43	32	20,78	43	154
Noções de informática	86	55,84	23	14,94	5	3,25	40	154
Aprimoramento em Informática	74	48,05	34	22,08	13	8,44	33	154
Internet e Intranet	61	39,61	40	25,97	12	7,79	41	154
Sistemas Corporativos/TJC	46	29,87	41	26,62	22	14,29	45	154
Excelência no Atendimento	79	51,30	25	16,23	8	5,19	42	154
Formação de equipes	54	35,06	39	25,32	14	9,09	47	154
Relações humanas no trabalho	75	48,70	35	22,73	10	6,49	34	154
Desenvolvimento pessoal	66	42,86	31	20,13	14	9,09	43	154
Ética e postura profissional	81	52,60	24	15,58	13	8,44	36	154
Motivação	86	55,84	22	14,29	5	3,25	41	154

Fonte: Pesquisa de Campo/2007

Na questão de número 14 do questionário, foi pedido que os servidores estabelecessem um grau de prioridade para alguns dos cursos relacionados em uma lista. Os graus de prioridades sugeridos foram: 0 - Emergencial (a serem realizados dentro de seis meses), 1 - Médio prazo (a serem realizados dentro de um ano e meio) e 2 - Longo prazo (a serem realizados dentro de dois anos e meio).

Analisando a tabela 18, observa-se um dado interessante: quase todos os cursos relacionados foram qualificados no grau "0 - Emergencial", exceto os cursos de Direito administrativo e Direito constitucional, que foram qualificados no grau "1 - Médio prazo". Este dado remete a uma conclusão; o TJCE está bastante carente de treinamentos, pois tudo parece ser de extrema importância para os componentes do seu quadro funcional.

Dentre os cursos qualificados como grau "0 - Emergencial" os que mais se destacaram, com pelo menos 50% de recomendações, foram: Noções de informática, Excelência no atendimento ao cliente, Ética e postura profissional e Motivação.

6.2 ANÁLISE CONCLUSIVA

A partir da análise feita anteriormente serão apresentadas, a seguir, algumas conclusões da pesquisa, considerando, preferencialmente, a resposta em termos de maioria.

A maioria dos servidores do TJCE é do sexo feminino, possui o Ensino Médio completo e tem de 21 a 30 anos, portanto é bastante jovem.

Um dado importante é que a situação funcional da maioria dos servidores é de terceirizados e este fato pode estar influenciando alguns aspectos dentro da área de treinamento, dado que estes se mostram sempre mais interessados em participar de cursos e em melhorar o desempenho de suas tarefas.

A maioria deles, também, só executa tarefas de acordo com a formação profissional e só participa de cursos "às vezes", sendo que os mesmos são voltados para a área de atuação

dentro da organização. Os cursos são realizados (a maioria) no próprio Tribunal, o que ajuda em muito a participação dos servidores.

A maior parte dos servidores também disse que aplica o que aprende nos cursos “em algumas situações” e que melhora o desempenho quando participa dos treinamentos. Quando essa melhora não acontece, é por falta de liberdade no Tribunal. Esta questão também deve ser avaliada com mais detalhe pelo órgão em questão.

Os servidores (maioria) consideram o Serviço de Treinamento entre regular e bom. Colocam que não participam mais por falta de oferta, falta de tempo e pela não autorização da chefia. Estes aspectos, portanto, devem ser revistos pelo supra mencionado Serviço. Eles também consideram como sendo “fundamental” a participação em treinamentos. Entretanto, quando ingressaram no Tribunal, não houve treinamento algum, o que continua acontecendo.

O maior incentivo para participar dos treinamentos, na opinião dos servidores, é a ascensão funcional. As áreas de maior deficiência de treinamentos são as áreas técnica/administrativa, de informática e comportamental.

As prioridades estabelecidas por eles em relação aos cursos são: noções de informática; excelência no atendimento ao cliente; ética e postura profissional; motivação.

A partir destas constatações poderá surgir uma “proposta de novos projetos de treinamento”, visando a melhoria do Serviço de Treinamento de Pessoal do Tribunal de Justiça.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Afirmou-se no início deste trabalho que o treinamento é uma necessidade: sem ele uma empresa, qualquer que seja a sua finalidade, terá sérias dificuldades de se adaptar aos tempos modernos, e, conseqüentemente, de sobreviver. A própria história da administração mostra essa dura realidade, não somente em nível mundial, mas também em nível nacional e local, quando se constata o desaparecimento de grandes e tradicionais empresas.

Importante é observar a necessidade de insistir numa formação que pode ser caracterizada como “continuada”, isto é, um treinamento que não é uma atividade esporádica, mas um exercício que acompanha a pessoa durante todo o seu percurso numa empresa ou num lugar de trabalho. Investir na formação dos recursos humanos é incontestavelmente uma tática, cujo retorno não é duvidoso.

Mister, porém, que na organização de programas de treinamento haja uma análise acurada e correta das necessidades da empresa, enquanto organismo situado num ambiente concreto e determinado. Por isso, e o atual trabalho é testemunho disso, deve ser feito um constante levantamento tanto das necessidades dos objetivos da empresa e dos desejos das pessoas que nela trabalham e querem colaborar com a consecução desses objetivos. A insistência numa formação nos meandros da informática manifesta bem esse pormenor.

Apesar do esforço aplicado nesta pesquisa, algumas situações vivenciadas durante o desenvolvimento do trabalho sugerem certas limitações, e a superação de cada uma delas resultará em recomendações para pesquisa futuras. Seria importante que estudos futuros considerassem outras possibilidades, tais como respondentes múltiplos de forma subjetiva, respondentes de diversas unidades da organização, abrangendo inclusive o setor responsável pelo T&D da Comarca de Fortaleza. A comprovação efetiva desses dados avaliaria no tempo o impacto da variação dessas políticas adotadas pelo DERHU do TJCE visando verificar se há excelência na área de atuação do quadro profissional e a verificação dos resultados positivos de cada unidade e servidores. Os dados foram coletados com base nas percepções, opiniões e avaliações objetivas dos respondentes. Estudos futuros poderiam empregar um outro tipo de medidas objetivas ou até subjetivas para tal mensuração. Por fim, apesar da preocupação com a análise do viés dos não respondentes, salienta-se que esta pesquisa utilizou amostras probabilísticas de retorno dos questionários. Seria interessante que trabalhos futuros

utilizassem mais de um método de coleta de dados observando a aleatoriedade na seleção das unidades amostrais.

No mundo de hoje, as preocupações das organizações se voltam para a globalização de: pessoas, clientes, produtos/serviços, conhecimento, resultado e tecnologia. As mudanças e transformações na área de RH são internas e predomina a importância do capital humano e intelectual.

O trabalho que ora se encerra foi um desafio, não somente para construir bem a sua base teórica, mas, sobretudo no que diz respeito à aplicação desses dados numa realidade concreta, neste caso o vetusto Tribunal de Justiça do Ceará. Espera-se que as conclusões a que se chegou, e a forma concreta que se conseguiu dar, possam servir para um programa de treinamento que consiga coadunar os interesses da instituição e do seu corpo funcional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. Como preparar trabalho para cursos de pós-graduação: noções práticas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1987.

BASTOS, Otávio P. M. Diagnóstico e Avaliação de T&D. In: BOOG, Gustavo (coord.). Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

BATALHA, Paulo E. L. Informática e T&D. In: BOOG, Gustavo (coord.). Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOOG, Gustavo Gruneberg. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: Manual de treinamento e desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 15-34.

CAMACHO, Joel S. Psicologia organizacional: uma abordagem sistêmica. São Paulo: EPU, 1984. (Temas básicos de psicologia, 4)

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. Edição compacta. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999a. Cap. 12.

DRUCKER, Peter F. O melhor de Peter Drucker: a administração. São Paulo: Nobel, 2002.

FERRARI, Afonso Trufilo. Metodologia de pesquisa científica. São Paulo: Mc Gravo-Hill, 1982.

FLEURY, M.T.L. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p. 185- 216.

FREITAS, Isa Aparecida de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n.3, p. 44-56, jul./set. 2004.

INSTITUTO DO CEARÁ / TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO CEARÁ. Histórico Judiciário do Ceará I e II. Ceará: Edições IOCE, 1987.

MALVEZZI, Sigmar. Do taylorismo ao comportamentalismo - 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos In: BOOG, Gustavo (coord.). Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SALDANHA, Fabiano. Gestão de Rh em instituições públicas. Disponível em: <http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 10 set. 2007.

SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO. Disponível em: <http://www.sefaz.ba.gov.br>>. Acesso em: 10 set. 2007.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem. 17. ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

SHEIN, Edgar H. Psicologia organizacional. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1982.

TOFFLER, Alvin. O choque do futuro. 6.ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

TOLEDO, Flávio de. Desenvolvimento de recursos humanos. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1986.

ULRICH, Dave. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2003.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. Revista de Administração, v. 31, n. 2, p. 126-136, abr./jul.1996.

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

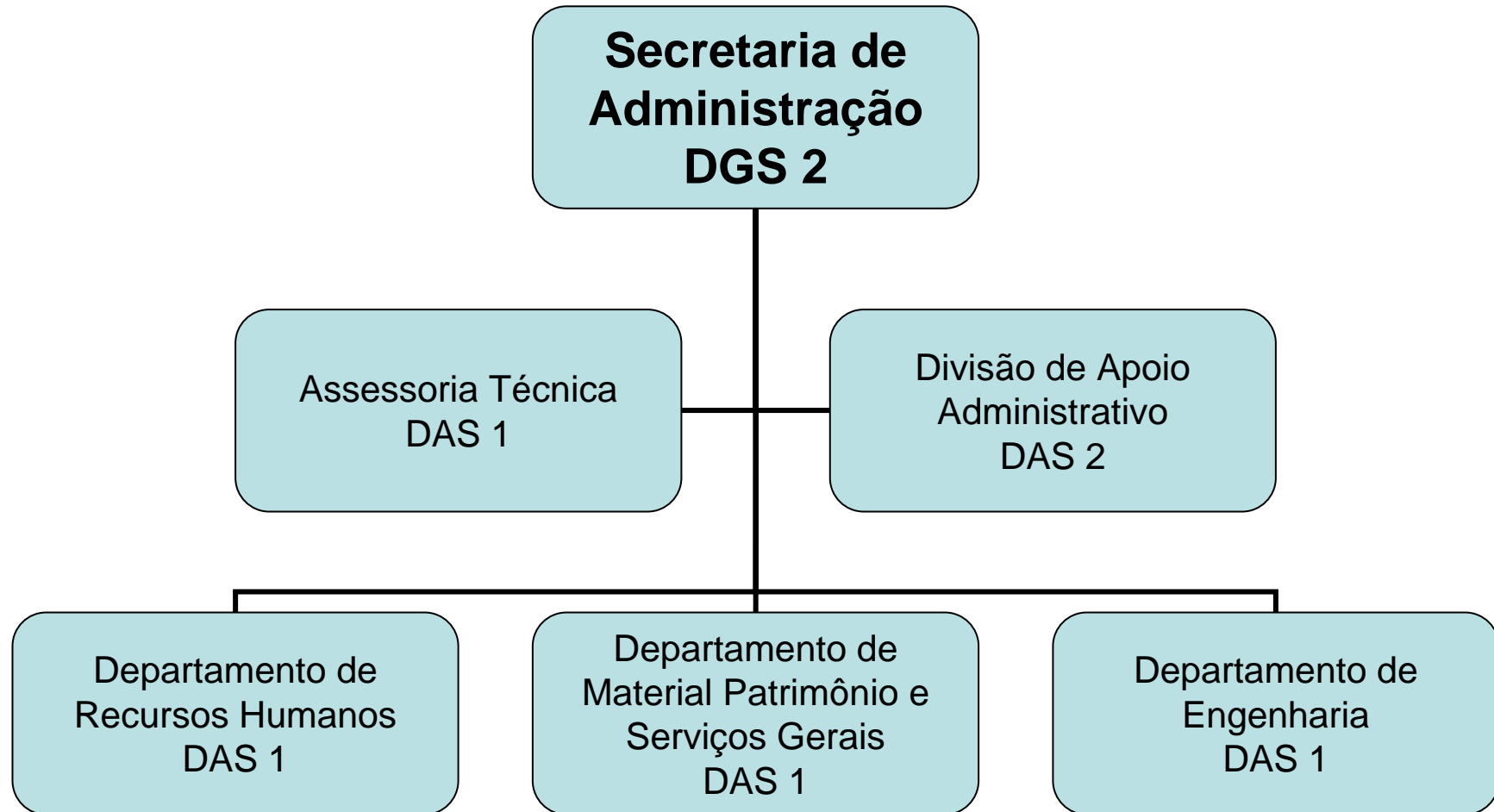
ZANDER, Alvin. Resistência às modificações: análise e prevenção. In: BALCÃO, Ferreira, CORDEIRO, L. Leite. O comportamento humano na empresa; uma antologia. Rio de Janeiro: F.G.V., 1979.

ANEXOS

Anexo A: Organograma do TJCE.

Anexo B: Questionário aplicado aos servidores do TJCE.

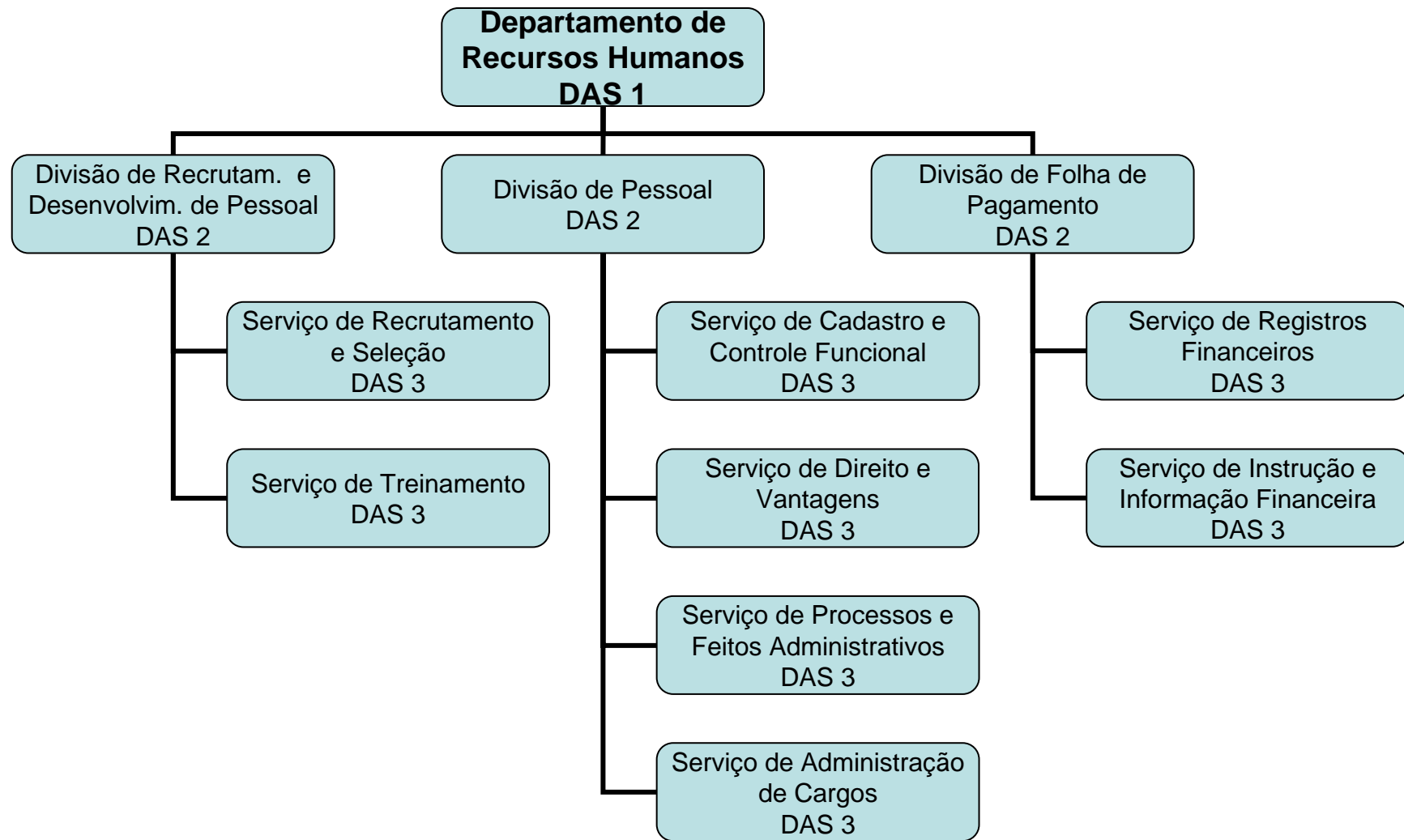
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
Secretaria de Administração



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Departamento de Recursos Humanos



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



QUESTIONÁRIO

I – IDENTIFICAÇÃO

a) Sexo: 1 – Feminino () 2 – Masculino ()

b) Setor de trabalho: _____

1) Grau de instrução:

0 – Ensino fundamental incompleto

1 – Ensino fundamental completo

2 – Nível médio incompleto

3 – Nível médio completo

4 – Superior incompleto

5 – Superior completo

6 – Pós-graduação ou especialização

7 – Mestrado

– Qual? _____

2) Faixa etária:

0 – Menos de 21 anos

1 – De 21 a 30 anos

2 – De 31 a 40 anos

3 – De 41 a 50 anos

4 – De 51 a 60 anos

5 – Mais de 60 anos

3) Tempo de serviço:

0 – Até 2 anos

1 – Mais de 2 anos até 5 anos

2 – Mais de 5 anos até 10 anos

3 – Mais de 10 anos até 15 anos

4 – Mais de 15 anos até 25 anos

5 – Mais de 25 anos até 35 anos

6 – Mais de 35 anos

4) Qual sua situação funcional no TJCE:

0 – Estagiário

1 – Terceirizado

2 – Cargo efetivo

3 – Cargo comissionado

4 – Servidor à disposição

II – INFORMAÇÕES GERAIS (Nas questões que seguem indique a opção onde você melhor se enquadra).

1) As atividades que você executa estão de acordo com sua formação profissional?

Sim Não

2) Com que frequência você participa de cursos?

0- Nunca 1- Raramente 2- Às vezes 3- Frequentemente 4- Sempre

3) Estes cursos são voltados para sua área de atuação na empresa?

Sim Não

4) Quando você participa de treinamentos, estes são realizados, com maior frequência, por qual instituição?

0 – Instituição onde você estuda

1 – Instituição onde você trabalha

2 – Instituições particulares, especializadas em cursos

3 – Não participa de treinamentos

4 – Outros _____

- 5) Você teve oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos nos cursos em que participou?
- 0 - Em grande parte das vezes
1 - Em algumas situações
2 - Quase nunca há chance de praticar novos conhecimentos
3 - Outros _____
- 6) Após a realização de treinamentos, os conhecimentos assimilados ajudaram-no a melhorar o desempenho de suas atividades?
- Sim Não
- 7) Se após o curso não houve uma melhora representativa no desempenho de suas atividades, qual seria o principal motivo?
- 0 - Os conhecimentos adquiridos não eram compatíveis com a função desempenhada no trabalho
1 - Seu chefe é resistente à mudanças e não aceita suas idéias
2 - Falta liberdade para o servidor implantar idéias e técnicas novas
3 - Falta equipamento e material adequado para utilizar os novos conhecimentos
4 - Outros: _____
- 8) O Serviço de Treinamento do TJCE é definido por você, como sendo:
- 0- Péssimo 1 - Ruim 2- Regular 3- Bom 4- Excelente
- 9) O principal motivo que lhe impede de participar de treinamentos, é:
- 0- Falta de tempo 3- Pouca oferta
1- Falta de interesse 4- Temas desinteressantes
2- Não autorização da chefia 5- Outro: _____
- 10) Atualmente, você define a importância de participar de treinamentos como sendo:
- 0- Sem importância 3- Muito importante
1- Pouco importante 4- Fundamental
2- Importante
- 11) O tipo de treinamento que você recebeu quando ingressou no TJCE, foi:
- 0- Treinamento sobre a empresa (introdutório)
1- Treinamento nas tarefas (em serviço)
2- Treinamento técnico (de aperfeiçoamento)
3- Não recebeu treinamento algum
4- Outros _____
- 12) O que mais lhe motivaria a participar, com maior freqüência, de treinamentos?
- 0- Incentivos monetários
1- Incentivos sociais
2- Possibilidade de ascensão funcional
3- Não precisa de incentivos
4- Outros: _____
- 13) A área mais deficiente em treinamento no setor onde você trabalha, é:
- 0- área técnica/administrativa (conhecimentos específicos do trabalho)
1- área de informática (programas e sistemas corporativos)
2- área comportamental (relações interpessoais)
3- Outros _____

14) Que grau de prioridade você estabelece para os cursos abaixo relacionados?

0- Emergencial (a serem realizados dentro de seis meses)

1- Médio prazo (a serem realizados dentro de um ano e meio)

2- Longo Prazo (a serem realizados dentro de dois anos e meio)

Português instrumental
 Redação oficial
 Direito processual (civil e penal)

Direito administrativo

Direito constitucional

Noções de direito

Código de Organização Judiciária

Estatuto dos funcionários públicos civis do estado

Capacitação gerencial

Noções de informática

Aprimoramento em informática

Internet e Intranet

Sistemas corporativos do TJCE

Excelência no

atendimento ao cliente

Formação de equipes

Relações humanas no trabalho

Desenvolvimento pessoal

Ética e postura profissional

Motivação

SUGESTÕES:
