

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

FÁBIO SOUZA DE SOUZA

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS MAGISTRADOS DO TRT DA 4ª REGIÃO COM
A FORMAÇÃO OFERECIDA PELA ESCOLA JUDICIAL**

PORTO ALEGRE

2016

FÁBIO SOUZA DE SOUZA

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS MAGISTRADOS DO TRT DA 4ª REGIÃO COM
A FORMAÇÃO OFERECIDA PELA ESCOLA JUDICIAL**

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

Orientador (a): Profa. Sílvia Generali da Costa

PORTO ALEGRE

2016

FÁBIO SOUZA DE SOUZA

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS MAGISTRADOS DO TRT DA 4ª REGIÃO COM
A FORMAÇÃO OFERECIDA PELA ESCOLA JUDICIAL**

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

Orientador (a): Profa. Sílvia Generali da Costa

Conceito Final: _____.

Aprovada em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. – Escola de Administração da UFRGS

Prof. – Escola de Administração da UFRGS

Orientador – Prof (a). Sílvia Generali da Costa

Resumo

O presente trabalho propõe-se a aferir a satisfação dos magistrados lotados em Porto Alegre frente à formação que lhes é oferecida pela Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. Tendo em vista a multidisciplinariedade na qual está inserido o Direito do Trabalho, faz-se necessária a preocupação com a atualização permanente perante os aspectos legais, humanos e os ligados às demais competências imprescindíveis para a solução dos conflitos demandados na Justiça do Trabalho. A pesquisa se deu entre os magistrados, tendo em vista serem eles os mediadores dos litígios decorrentes das constantes metamorfoses a que estão submetidos o labor e as relações de trabalho atualmente; tal fato, implica a necessidade de um apoio instrucional constante, tornando-se os magistrados o principal público-alvo das atividades formativas desenvolvidas pela Escola Judicial. A permanente atualização e o desenvolvimento de atividades de treinamento e desenvolvimento orientadas pela gestão por competências no setor público, surgem como fortes aliados dos magistrados, a fim de que o serviço prestado à sociedade dentro destas relações sociais e jurídicas se dê com qualidade e eficiência. Esta pesquisa visou a obter, junto ao público-alvo, opiniões, considerações, contribuições e críticas importantes acerca deste assunto, verificando a sua satisfação ante o processo de formação dos magistrados do trabalho, mais especificamente no Rio Grande do Sul. A coleta de dados possibilitou-nos concluir, que a grande maioria dos magistrados encontra-se satisfeita com os aspectos que foram levantados na pesquisa. Por exemplo: os ministrantes dos cursos; instalações da Escola Judicial; métodos em que as atividades são realizadas (seminários, aulas expositivas, etc.); conteúdos abordados, carga horária de formação; materiais didáticos e aparato administrativo (servidores) e também concordam que a Escola Judicial cumpre seu papel institucional, ressaltando a importância de ela contribuir com a sua formação e a substancial necessidade de uma atualização profissional nos dias de hoje. Por outro lado, na coleta de dados, observamos insatisfações, porém em número bem reduzido por parte dos magistrados e as mais expressivas estavam relacionadas aos horários em que são realizadas as atividades. Finalizando, ressaltamos que sugestões foram feitas por eles, principalmente no sentido de introduzirem-se melhorias à Escola Judicial, a fim de que o aprimoramento das ações formativas

seja contínuo e permanentemente conexos com as demandas advindas das atividades cotidianas realizadas por esses magistrados.

Palavras-chave: Satisfação. Magistrados. Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. Treinamento e Desenvolvimento. Gestão por Competências

Abstract

This paper proposes to evaluate the satisfaction of the magistrates in Porto Alegre regarding the formation offered by the “Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região”. In view of the multidisciplinary in which Labor Law is inserted, it is necessary the concern with a permanent update at legal and human aspects and other linked to different essential competences to solve conflicts at Labor Law. The research took place among magistrates, as they are the mediators of the conflicts resulting from the constant metamorphoses the labor and labor relationship are submitted to nowadays, needing, as a result, a constant instructive support and becoming the main target audience of the formation activities developed by “Escola Judicial”. The constant update and the development of training activities oriented by Skills Management Project in public spheres arise as strong allied, in order to make service provided to society, among these social and law relations happen with quality and efficiency. This survey aimed to gather from magistrates opinions, contributions and important criticisms about this issue, evaluating its satisfaction before the training process of the Labor Magistrates, more specifically in Rio Grande do Sul. Data collection from magistrates made it possible for us to conclude that the majority of magistrates is fully satisfied with aspects which have been raised at the research. For example: teacher of courses; the Judicial School Facilities; methods of the activities (workshops, lecture classes, etc); the content covered, class load formation, teaching materials and personnel administrative, and agree that the Judicial School fulfills its institutional role, highlighting the importance of its contribution regarding magistrates teaching and also the substantial necessity of an ongoing professional development nowadays. On the other hand, at the data collection, insatisfactions have been observed, however in a small number of

magistrates; mostly referring to activities schedules. Finally, we highlight that suggestions were made, in order to provide improvements to the Judicial School, so that the training actions might be continuous and permanent, besides being linked to demands from magistrates daily activities

Key-words: Satisfaction. Magistrates. Formation. Escola Judicial do Tribunal do /trabalho da 4ª Região. Training and Development. Skills Management Project.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo de gestão baseado em competências.....	10
Gráfico 1 – Sexo	53
Gráfico 2 – Idade.....	54
Gráfico 3 – Escolaridade.....	54
Gráfico 4 – Função exercida.....	55
Gráfico 5 – Tempo de exercício no trabalho.....	55
Gráfico 6 – Frequência.....	55
Gráfico 7 – Contribuição da formação oferecida pela Escola Judicial.....	57
Gráfico 8 – Métodos utilizados nas atividades.....	58
Gráfico 9 – Conteúdos ministrados.....	58
Gráfico 10 – Carga horária.....	59
Gráfico 11 – Horários das atividades.....	60
Gráfico 12 – Instalações oferecidas.....	60
Gráfico 13 – Ministrantes das atividades.....	61
Gráfico 14 – Materiais didáticos.....	61
Gráfico 15 – Aparato administrativo.....	62
Gráfico 16 – Papel institucional da Escola Judicial.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Indicador investimento em capacitação por servidor nos ramos da justiça.....	35
---	-----------

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ENAMAT – Escola Nacional da Magistratura do Trabalho

TST – Tribunal Superior do Trabalho

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

TRT da 4ª Região – Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento

CEAJud – Centro de Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário

ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento

EC – Emenda Constitucional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 JUSTIFICATIVA	14
3 REVISÃO TEÓRICA	15
3.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIA	15
3.1.1 Diagnóstico das competências	16
3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	19
3.2.1 Treinamento	19
3.2.2 Desenvolvimento	20
3.2.3 A Importância do Treinamento e Desenvolvimento	21
3.2.4 O processo de treinamento	23
3.2.4.1 Diagnóstico.....	23
3.2.4.2 Levantamento de Necessidade de Treinamento	23
3.2.4.3 Planejamento	25
3.2.4.4 Execução do treinamento.....	29
3.2.4.5 Avaliação do treinamento	31
3.2.5 Estratégias de Treinamento e Desenvolvimento	32
3.2.5.1 Educação à Distância.....	32
3.2.5.2 Universidades Corporativas	33
3.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO	36
3.3.1 Treinamento, Desenvolvimento e Educação no Setor Público	37
3.3.2 Escolas de Governo	39
3.3.3 Treinamento e desenvolvimento no Poder Judiciário	40
3.3.3.1 A Gestão por Competência dentro do Judiciário	42
3.3.3.2 Políticas e diretrizes da formação dos magistrados Poder Judiciário.....	43
3.3.3.3 Escolas Judiciais	45
3.3.3.4 A Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região.....	47
3.3.3.5 A formação do magistrado do trabalho.....	48
4 OBJETIVOS	54
4.1 OBJETIVO GERAL.....	54
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	54
5 METODOLOGIA	55
5.1 TIPO DE PESQUISA	55
5.1.1 Pesquisa Quantitativa	55
5.1.2 Pesquisa Qualitativa	56
5.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	57
5.3 COLETA DE DADOS	59
6 ANÁLISE DOS DADOS	61

6.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO DE RESPOSTAS ABERTAS E FECHADAS.....	61
6.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO DE PERGUNTAS ABERTAS.....	74
6.3 ANÁLISE DA ENTREVISTA	85
6.4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	88
7 CONCLUSÃO	92
7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
7.2 LIMITES DA PESQUISA.....	95
7.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	95
REFERÊNCIAS:	97
ANEXO I: CALENDÁRIO DOS 2º SEMESTRE DE 2015 DA FORMAÇÃO CONTINUADA	102
ANEXO II: PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL DO TRT 4ª	104
APÊNDICE A.....	105
APÊNDICE B	109
APÊNDICE C	110

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de capacitar e desenvolver a Magistratura vem ao encontro do processo de modernização da Administração Pública, especialmente do Poder Judiciário, explicitado pela Emenda Constitucional 45^o/2004 (BRASIL, 2004). Além disso, a conveniência da prestação de um serviço mais qualificado, associada aos princípios da eficiência e eficácia, dispostos no caput do art. 37 da Constituição Federal, faz-se de extrema importância, pois esse apoio teórico e prático é fundamental para o desenvolvimento das atribuições inerentes às demandas e atividades vinculadas às funções que são desempenhadas.

Podemos constatar, também, que toda e qualquer instrução profissional que vise à melhora do desempenho e desenvolvimento de competências é de fundamental importância para a excelência do trabalho realizado, independentemente da natureza desse trabalho – público ou privado. Observamos que a área jurídica se destaca em particular, porque apresenta uma peculiaridade: se depara com demandas que evoluem concomitantemente às transmutações das relações humanas que vivenciamos nos dias de hoje. Na especialidade do Direito do Trabalho isso fica muito evidente, pois as relações trabalhistas estão acompanhando as mudanças das interfaces sociais e fornecer artifícios é fundamental, a fim de que os magistrados possam estar preparados para o cumprimento de suas funções. Conforme Bastos (2006), as ações de treinamento, desenvolvimento e qualificação do trabalhador ocupam um papel essencial em contextos organizacionais, pois auxiliam a garantir os desempenhos desejados.

Trazendo para o mundo da magistratura do trabalho, a legislação corrente prevê a Formação Inicial dos magistrados como um dos requisitos para sua consolidação no cargo da magistratura, ministrada logo após sua investidura no cargo, através de concurso público de juiz substituto – período chamado de vitaliciamento, que ocorre simultaneamente ao seu estágio probatório. Enquanto se encontra nessa condição e, posterior a ela, no período de Formação Continuada, contando como critério para promoção por merecimento, o magistrado recebe a

formação, seguida por um programa de capacitação nacional, em conjunto com a Escola Nacional da Magistratura do Trabalho – ENAMAT, o TST (Tribunal Superior do Trabalho) e do CNJ (Conselho Nacional de Justiça). As Escolas Judiciais têm o papel de realizar a preparação dos magistrados e oferecer competências, que os capacitem a enfrentar os temas que os desafiam cotidianamente em suas funções jurisdicionais, além de outras previstas na legislação atual.

A Escola Judicial do TRT da 4ª Região (RS) veio para integrar-se ao conjunto das políticas públicas de modernização que surgiram no curso da reforma constitucional do Poder Judiciário. Com a promulgação da Emenda Constitucional nº 45, tornou-se imperativa a criação, no âmbito administrativo dos Tribunais, de órgãos de ensino destinados a promover a seleção, a formação inicial e o aperfeiçoamento continuado de magistrados. (SIRANGELO, [2008?])

Dentro do sistema ao qual estão integrados, os magistrados do TRT 4ª (Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região) que estão submetidos ao regime de vitaliciamento e também da Formação Inicial, deverão comprovar uma carga horária mínima de 40 horas por semestre e os que já passaram e foram aprovados nesse processo são submetidos à Formação Continuada, recebendo uma carga horária mínima obrigatória de 30 horas semestrais. A Escola Judicial oferece cursos, eventos, palestras (conforme consta no Anexo I, a programação do 2º Semestre da Formação Continuada de 2015) e demais atividades para que o magistrado alcance as referidas cargas horárias, abrindo a possibilidade para que outros cursos externos possam ser averbados, conforme disposto no art. 3º da Resolução ENAMAT n.º 09/201, para completar a sua carga horária mínima.

Os magistrados, quando em período de formação (inicial ou continuada), são chamados de Alunos-Juizes e submetidos a duas condições, para garantir a certificação dos cursos: avaliações reflexivas (referentes aos conteúdos absorvidos no curso) e frequência integral (mediante aferição de no mínimo 75% da frequência da atividade), para integralizar as devidas horas e certificados.

O presente trabalho objetiva aferir a satisfação dos magistrados frente às atividades de formação oferecidas pela Escola Judicial do TRT 4ª Região. É importante para as esferas responsáveis pela formação de magistrados receber esse “feedback”, pois, além de existir uma previsão legal para a sua existência, ela também exerce o papel de contribuir com o desempenho das suas atividades,

oferecendo-lhes conhecimento e atualizações. Somente no ano de 2014, o número total de treinamentos para magistrados oferecidos pela Escola Judicial foi de 1526. Um número tão expressivo como esse permite que tenhamos um extenso campo de estudo passível de análise, a fim de que se verifique a satisfação resultante desse processo de formação na visão do seu público-alvo: os magistrados.

No ano de 2010, houve uma pesquisa realizada pelo Instituto Methodus, abordando o tema “Clima Organizacional” do TRT 4^a (conforme Anexo II), ela se concentrava em conhecer a opinião dos magistrados no que concerne às condições oferecidas no trabalho e levantar informações de ações que pudessem agregar ao seu desenvolvimento e dos servidores. Entre muitas observações que puderam ser arguidas, foi feita referência a uma em especial, discorrendo sobre a opinião dos magistrados sobre os programas de treinamento e capacitação oferecidos pela Escola Judicial, na qual se averiguou uma resposta positiva dos mesmos, onde a grande maioria (91%) concordou totalmente ou em parte, que a disponibilização de programas de treinamento pela Escola Judicial possibilita o aperfeiçoamento de sua capacidade profissional. Esse estudo, apesar de não tão recente, nos dá indícios de que há uma elevada satisfação por parte dos magistrados; foi um estudo, todavia, limitado, pois não permitiu opiniões mais aprofundadas por parte de seu público-alvo, tendo em vista que ele trazia apenas cinco opções objetivas e não abria espaço para argumentações, conclusões ou até mesmo sugestões.

Outros estudos podem ser relacionados de alguma forma com o presente, no que diz respeito à instrução e formação dos magistrados, como o que se propôs a analisar a formação por outra perspectiva, com a viabilidade da implementação de ensino a distância para magistrados em uma escola da magistratura, a qual cita a adoção dessa nova modalidade (NAKAYAMA; PILLA, 2004), porém o objeto de estudo abordado neste trabalho procura fazer outra proposição, analisando como tema central a satisfação com as atividades realizadas pela Escola Judicial na percepção dos magistrados.

As Faculdades de Direito atuais não preparam especificamente os alunos para assumirem postos na carreira da Magistratura, no quadro da OAB (Ordem dos Advogados do Brasil) ou em outras carreiras jurídicas acessíveis por concurso

público. Os órgãos da Administração Pública que necessitam desses profissionais veem seus quadros funcionais diminuindo, conseqüentemente a seleção e a formação dos magistrados é uma questão de interesse público; deve ser, portanto, encaminhada como uma questão de políticas públicas (CERQUEIRA, 2005).

Consoante Cerqueira (2008), as peculiaridades intrínsecas às funções que cabem ao magistrado do trabalho no desenvolvimento de suas atividades necessitam de diversas habilidades, conhecimento técnico, atenção à multidisciplinaridade das matérias que lhes são apresentadas para sua apreciação e outras atribuições jurisdicionais dentro de sua competência.

Estas características fazem do juiz do trabalho um magistrado diferenciado e que tem que ser preparado adequadamente para exercer tais funções, que não são (e nem poderiam ser) objeto de preparação no período em que freqüentaram os cursos jurídicos, que, diga-se, sequer estão cumprindo o seu papel de bem formar outros operadores do Direito.(CERQUEIRA, 2008, p. 56).

A pesquisa mencionada anteriormente nos remete à reflexão de que os cursos oferecidos têm tido uma boa receptividade pelos magistrados. O número de adesões pode nos dar indicativos de que o trabalho desenvolvido pela Escola Judicial vem obtendo resultados; existe uma carência, portanto, de estudos acadêmicos com referência mais concreta, para que se consiga uma conclusão acerca do tema.

Apesar de indicativos preliminares apontarem para uma satisfação por parte da maioria dos magistrados, o presente trabalho refletirá sobre este propósito, especialmente sobre questões conexas com seu desenvolvimento dentro da organização e, dessa forma, fica o questionamento: qual o nível de satisfação dos magistrados com as atividades formativas e de desenvolvimento oferecidas pela Escola judicial do TRT da 4ª Região?

2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho tem o propósito de fazer uma aferição da satisfação dos magistrados em relação às atividades de formação realizadas pela Escola Judicial do TRT 4ª Região. Na medida em que a pesquisa é realizada com os próprios interessados, viabiliza aos participantes a oportunidade de contribuir com sua opinião.

A importância é contribuir na formação dos magistrados, fornecendo para a Escola Judicial uma ferramenta, com o intuito de auxiliar na elaboração dos cursos, mostrando, na visão dos magistrados, o que contribui mais para o desempenho das suas atividades e para proporcionar um conhecimento relativamente novo, pois se trata de um tema pouco explorado e existem poucas pesquisas, tratando especificamente sobre o objeto do estudo.

A integração existente entre os órgãos membros da Justiça do Trabalho e do Poder Judiciário servirá de forma de propagação do resultado obtido, pois há projetos em andamento que têm como objetivo compartilhar os conhecimentos obtidos pelas Escolas por todo país. Como é uma nova perspectiva, com um viés da área da administração, possibilitará uma contribuição focada no desenvolvimento de competências para os magistrados, além de ser uma pesquisa que trata da formação profissional dentro do setor público no Brasil.

O conhecimento obtido servirá como suporte para a Escola Judicial do TRT 4ª, oferecendo mais um subsídio e informações para o desenvolvimento da formação que continuamente é oferecida aos magistrados.

Além da formação dos magistrados o tema é pertinente, pois se trata da alocação de recursos públicos em atividades de formação de seus agentes e por se tratar de um tema ainda pouco explorado no meio acadêmico.

3 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo do trabalho se propõe a fazer uma reflexão referente ao tema, trazendo conteúdos importantes para o trabalho e que esclarecem alguns conceitos fundamentais para o entendimento da pesquisa. É importante, também, contextualizar o cenário em que vivemos, no qual se dá a formação dentro do poder judiciário e mais especificamente dos magistrados do trabalho da 4ª Região (Rio Grande do Sul).

A base conceitual proporrá entendimentos, que mesclam a administração clássica com a administração pública, principalmente no que diz respeito à gestão por competências e ao treinamento e desenvolvimento dentro de organizações, e, traçando esse paralelo, poderemos observar como se dá o processo de T&D orientado pela gestão por competências, além de contextualizá-lo na administração pública dentro do poder judiciário.

3.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O contexto no qual está inserido o poder judiciário, que lida com demandas variadas no seu cotidiano, exige que seus servidores e principalmente os magistrados estejam preparados para tais situações, sendo de extrema importância que eles tenham conhecimentos jurídicos para resolver os conflitos, mas também se torna imprescindível o desenvolvimento de outras competências, que os auxiliem a atuar de forma eficiente e eficaz dentro das suas atribuições. Seguindo nesta direção podemos elucidar melhor o conceito de gestão por competências com o que propõem alguns autores; conforme Sparrow e Bognanno (1994), as competências podem ser entendidas como sendo a identificação de comportamentos considerados relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, no decorrer de uma carreira ou dentro dos parâmetros estabelecidos pela estratégia organizacional. Nesse sentido, podemos apontar o entendimento de que a competência está associada à organização. Já Parry (1996) *apud* Dutra (2000) define como sendo a união de atitudes, conhecimentos e habilidades que se

relacionam entre si, afetando consideravelmente a atividade de alguém, na qual há relação com os desempenhos e padrões de desempenhos estabelecidos, podendo ser aperfeiçoada através do treinamento e desenvolvimento, sendo assim, o autor atribui aspectos individuais relacionados com a função desempenhada e o desenvolvimento de competências. Essa característica é observada em outros autores também, como podemos observar no que descreve Zarifian (1996), explicando que as competências estão relacionadas com assumir responsabilidades quando as situações complexas relacionadas ao trabalho se apresentam e desenvolver uma atitude reflexiva sobre o trabalho, que dê ao profissional a capacidade de enfrentar as situações não antes vivenciadas e de natureza singular.

Existem autores que dividem os conceitos de competências organizacionais e pessoais, como, por exemplo, Murray (2003, p. 306)

- a) Competências pessoais: englobam atributos, habilidades e comportamentos de pessoas para desempenhar uma função ou tarefa de um trabalho.
- b) Competências organizacionais: definidas por processos, sistemas e práticas (ex.: métodos de treinamento, programas de mudança, processos técnicos) que capacitam uma organização a transformar capacidades pessoais em competências da organização como um todo.

Baseado nesses autores, podemos concluir que a competência está diretamente ligada com a capacidade, os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos do indivíduo para exercer suas atribuições de uma função ou cargo dentro de uma organização, tanto em nível organizacional como em nível individual.

3.1.1 Diagnóstico das competências

A gestão por competências está baseada em oferecer ao indivíduo capacidades individuais e profissionais que o auxiliem a dirimir conflitos no exercício das suas atividades individuais e laborais dentro da organização, associadas com a estratégia organizacional, como vimos anteriormente. Ponto fundamental dentro do processo da gestão por competência é o diagnóstico das competências individuais e profissionais necessárias ao alcance deste objetivo. O diagnóstico, quando realizado

da maneira correta, tem por consequência a alocação de recursos no desenvolvimento de competências essenciais ao desempenho das atividades. O desenvolvimento diz respeito ao aprimoramento das competências internas à disposição na organização e que podemos as observar tanto em nível individual, através da aprendizagem, como em nível organizacional, por meio de investimentos em pesquisa. (FREITAS; BRANDÃO. 2008).

As áreas de T&D estão consagradas por conterem avaliações das necessidades de treinamento – como veremos posteriormente -, mas é fundamental que estabeleçamos diferenças entre os diagnósticos de competências e a avaliação das necessidades de treinamento. As principais semelhanças convergem no fato de que os dois métodos:

- pressupõem a coleta e análise das informações nos diversos níveis organizacionais (organização como um todo, unidades organizacionais, equipes e indivíduos) e a vinculação com a estratégia e os objetivos organizacionais;
- remetem, no nível individual, ao mesmo composto do conceito de competência, como uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes. (VALLE; BORGES-ANDRADE. 2006).

Ainda, conforme o mesmo autor, as diferenças estão associadas ao que se propõe cada método, ao passo que o diagnóstico de competências contempla múltiplas saídas para os diversos subsistemas de gestão de pessoas (seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração, entre outros); a avaliação de necessidades visa principalmente a orientar as ações de treinamento e desenvolvimento específicas para o exercício de tarefas. Destarte, podemos concluir que a gestão por competências é mais abrangente por abrigar uma gama maior de conceitos aplicados na gestão de uma organização.

A gestão por competências está cada vez mais em pauta dentro das organizações e está associada a um modelo moderno de administração, auxiliando os gestores nas mais diversas ações ligadas ao desenvolvimento das estratégias dentro da organização nos seus diversos níveis (individual, grupal e organizacional). Ela se torna mais abrangente, se olharmos pelo viés que diz respeito a sua atuação, como sendo uma forma de alcançar os objetivos estratégicos. É imprescindível que as ações dentro da organização estejam em consonância com esta proposta de

gestão e não somente as áreas de T&D. A figura abaixo ilustra os passos para o diagnóstico de competências e a importância de ela estar em conformidade com a estratégia da organização (missão, visão, objetivos e metas).

Figura 1: Modelo de gestão baseado em competências



Fonte: BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO & COLABORADORES (2006, p.219)

A área de T&D foi criticada no passado por ter como característica o foco de sua atuação voltado para as ações individuais e execução de tarefas, ignorando aspectos subjetivos do contexto organizacional. Entretanto, é de fundamental relevância, para o alcance dos objetivos organizacionais, que dentro das organizações devam estar integradas as áreas de gestão de competências e setores de T&D. Os atributos, como as habilidades, os conhecimentos e as atitudes necessárias para o desenvolvimento das atividades dentro da organização são importantes tanto no nível micro (centradas no desenvolvimento humano individual) quanto em nível macro (voltadas para o desenvolvimento da organização) e a avaliação das necessidades deveria considerar os conceitos de competências nos níveis micro e macro na sua elaboração e prospecção (VALLE, BORGES-ANDRADE. 2006).

Nesse contexto, podemos inferir que a gestão por competências não é apenas uma área que desenvolve os agentes da organização, capacitando-os para realizarem as suas funções laborais, mas sim uma forma de gestão que abrange os mais diversos setores da organização, orientando cada um de seus segmentos, a fim de atingirem os objetivos estratégicos. Embora a gestão por competências seja o modelo adotado e previsto no dispositivo legal, orientando a formação no poder judiciário, na prática, as ações de T&D ainda refletem o modelo tradicional, de modo que passaremos a apresentá-lo.

3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

3.2.1 Treinamento

Conforme Hinrichs (1976), treinamento pode ser definido como quaisquer processos, de iniciativa da organização, que tenha como objetivo aumentar o nível de conhecimentos entre os membros da organização. Complementando o conceito, Bastos (1991), considera que o conceito apresentado por Hinrichs explica a intenção da melhora do desempenho sobre os processos, que a organização pretende alcançar com a ação de treinamento desenvolvida.

Dessa forma, não podemos considerar como treinamento apenas os cursos oferecidos dentro de sala de aula, mas os processos que a organização concebe intencionalmente, visando à melhoria de desempenhos. Já Goldstein (1991, p. 508) definiu treinamento como "a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultam no aumento da performance no trabalho". Aderindo à ideia de que o treinamento se dá em períodos de curto prazo, voltados para a realização de tarefas específicas pelo indivíduo. Gil (2009) resume como sendo:

[...] conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa. (GIL, 2009, p. 122)

Varas e Abbad (2006, p.144) definem o treinamento como: “Eventos educacionais de curta e média duração compostos por subsistemas de avaliação de necessidades, planejamento instrucional e avaliação que visam melhoria do desempenho funcional [...]”. Conforme os autores indicam, podemos atentar ao foco do treinamento, que é o de desenvolver o indivíduo para realizar de forma mais eficiente a sua atividade específica dentro da organização.

3.2.2 Desenvolvimento

Nadler (1984) explica que o conceito de desenvolvimento pode ser entendido como um processo de aprendizagem voltado para o crescimento do indivíduo, sem que ele esteja ligado diretamente às atividades desempenhadas por ele. Consoante esse conceito, podemos destacar a função do desenvolvimento como um objetivo diferente do treinamento, porque, enquanto o treinamento, como visto anteriormente, tem o papel de melhorar o desempenho de uma atividade ou processo, o desenvolvimento é mais voltado para o indivíduo e não tem uma relação direta com as atividades ou processos desenvolvidos por esse indivíduo.

Bastos (1991) afirma que o desenvolvimento de recursos humanos é hoje um conceito tido como mais global, envolvendo outras funções de treinamento de pessoal além de treinamento; sua crescente utilização, afirma o autor, prende-se à dinâmica das próprias organizações em sua trajetória de tratar de forma mais abrangente os seus recursos humanos. Bastos ressalta que o desenvolvimento engloba e não substitui o conceito de treinamento”. (BASTOS, 1991 apud ABBAD; VARGAS, 2006, P. 142)

O conceito de desenvolvimento é reforçado pelos autores Abbad e Vargas (2006), no que diz respeito à qualificação profissional continuada do indivíduo e não para o desempenho de determinada tarefa específica:

Refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização e que apoiam o crescimento pessoal do empregado sem, contudo, utilizar estratégias para direcioná-lo a um caminho profissional específico. Gera situações similares aos demais tipos de ações educacionais, porém, neste caso, constituem-se apenas em ferramentas de apoio e estímulo a programas de autodesenvolvimento como os de qualidade de vida e gestão de carreira. (VARGAS; ABBAD, 2006, p. 145)

Os autores reforçam em seus argumentos a ideia de que o desenvolvimento está ligado diretamente às ações educacionais oferecidas pela organização, visando ao longo prazo e envolvendo outras competências do indivíduo, além das que o permitem realizar suas atividades dentro da organização. Gil (2009) reforça o conceito exposto acima, referindo-se ao desenvolvimento com sendo uma maneira de agregar competências e conhecimentos ao empregado, além de ser um modo de a organização qualificar o indivíduo para futuras posições que ele possa vir a ocupar dentro dessa organização. A instrução se dá não diretamente voltada ao cargo ou função que desempenha:

[...] conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional, diferentemente do treinamento, que é orientado para o presente, o desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes. Dessa forma, as ações voltadas ao desenvolvimento envolvem um compromisso maior com a capacitação das pessoas. (GIL, 2001, p. 122)

Embora possamos diferenciar os conceitos de treinamento e desenvolvimento, é importante salientar que ambos são etapas dos processos de aprendizagem do indivíduo, na medida em que permitem a este crescer aos seus prévios conhecimentos, novas competências.

3.2.3 A Importância do Treinamento e Desenvolvimento

Segundo Bastos (2006), as ações propostas relativas ao treinamento, ao desenvolvimento ou à qualificação do trabalhador, exercem um papel fundamental em um conjunto de práticas conhecidas como Gestão de Pessoas dentro de uma organização. O mundo atual em que vivemos se apresenta cada vez mais competitivo e disputado no que diz respeito ao mercado de trabalho, devido à globalização da economia e pela disputa de novos mercados; entre as organizações que estão inseridas neste contexto, podemos salientar que ações que proporcionem vantagens competitivas são de extrema importância.

Treinamento e desenvolvimento são processos que têm como objetivo proporcionar aos funcionários informação, capacitação e compreensão da

organização e suas metas. Além disso, treinamento e desenvolvimento destinam-se a ajudar o funcionário a continuar contribuindo de forma positiva, e com um bom desempenho. (IVANCEVICH, 2011, p. 393).

Conforme os conceitos elucidados pelos autores, podemos definir o treinamento e desenvolvimento por duas perspectivas, que se integram em seus sentidos: a primeira diz respeito ao cenário global no qual estamos inseridos atualmente, pois as mudanças mercadológicas, com os processos de globalização cada vez mais difundidos pelo mundo, implicam a necessidade de atualização e adaptação de novas competências aos colaboradores das organizações. A segunda faz referência aos processos de T&D como sendo processos que objetivam conferir ao colaborador competências, que o possibilitem contribuir de forma alinhada com os objetivos da organização.

De acordo com Pilati (2008), uma nova maneira de se analisar as ações de T&D é a elevação de seu nível dentro das organizações, para concebê-lo de forma estratégica.

A elevação de nível ocorre devido às pressões ambientais de mudança que o mercado imprime, principalmente na maior importância dada, atualmente, à geração de inovações tecnológicas que as organizações devem empreender para conseguirem se manter e atingir seus objetivos. (PIMENTA, 1999 apud PILATI, 2008).

Conforme Pilati (2008), as ações de T&D não podem ser descontextualizadas do ambiente organizacional; podemos, portanto, vincular todos o processo de treinamento das organizações às variáveis de comportamento organizacional. Assim, seguindo a linha de raciocínio da mesma autora, T&D é parte da organização que influencia e sofre influências do sistema organizacional ao qual está inserido.

A análise das considerações dos autores perante o tema nos permite concluir que o T&D faz parte integrada do desenvolvimento das organizações nos dias de hoje, sendo de fundamental importância, pois permite que elas alinhem seus colaboradores às suas estratégias e com o que pretendem como respostas dos mesmos dentro da organização.

Além de capacitar os colaboradores para o desempenho de suas funções de forma mais eficiente e eficaz, o treinamento propõe o desenvolvimento de

capacidades e competências que objetivem o longo prazo e aspectos mais subjetivos, intrínsecos a cada indivíduo.

3.2.4 O processo de treinamento

Segundo Marras (2011), o processo de treinamento praticado atualmente pode ser dividido basicamente em quatro etapas: o diagnóstico, a programação, a execução e a avaliação.

3.2.4.1 Diagnóstico

“O diagnóstico da situação representa o levantamento e a análise, que dão subsídio ao plano de treinamento.”, MARRAS (2011, p. 138). Segundo o mesmo autor, podemos ainda constatar, que o levantamento das necessidades se propõe a responder a dois questionamentos: o que deve ser treinado e o que deve ser aprendido. É nesse ponto que a área de T&D faz uma comparação entre os trabalhadores que exercem suas atividades na empresa e o perfil das exigências organizacionais. Analisando o conceito exposto pelo autor, infere-se que o diagnóstico parte de questionamentos que conferem ao setor responsável do T&D fazer uma reflexão profunda em relação aos procedimentos adotados pela organização referentes aos processos internos e à avaliação prévia de seus colaboradores, identificando se eles estão alinhados com as exigências competitivas, às quais a organização é submetida, dentro do contexto onde está inserida.

3.2.4.2 Levantamento de Necessidade de Treinamento

O Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT) pode ser conceituado como:

[...] a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo. (MARRAS, 2011, p. 139).

Nota-se que é fundamental, para que o LNT seja exitoso, um levantamento preciso entre as atividades que são desenvolvidas na empresa e o grau de instrução que os empregados possuem, a fim de que haja um diagnóstico preciso para formular ações de treinamento capazes de sanar o déficit existente. Segundo Pilati; Freitas; Abbad (2006, p.231), “Avaliações de necessidades objetivam diagnosticar ou prognosticar necessidades de T&D, de modo que as mesmas, transformadas em objetivos instrucionais, facilitem o desenho de ações de aprendizagem para atendê-las.”. As necessidades de T&D são ocorrências que se manifestam em diversos níveis, contudo são mais frequentemente identificadas individualmente (PILATI; FREITAS; ABBAD, 2008). Segundo o que os autores mencionam, podemos constatar que as ações de treinamento podem ser pontuais, atingindo um determinado indivíduo e lhe agregando conhecimento e aprendizado, para executar de forma mais eficiente suas tarefas, como direcionadas a grupos compostos por várias pessoas, também no sentido de oferecer melhores condições na execução dos processos.

Marras (2011) explica que a área de seleção e recrutamento tem um papel fundamental no momento de se escolherem os candidatos, procurando sempre um perfil que se adapte à organização, entretanto é raro encontrar um indivíduo que preencha os requisitos procurados pela empresa; por isso, ações de treinamento são propostas a esses indivíduos, para que as diferenças sejam ajustadas e alinhadas de acordo com o que a organização busca em seus colaboradores, submetendo os recém-contratados a elas, com o objetivo de integrar o novo empregado o mais rápido possível na organização.

O LNT também traz consigo a ideia de que a organização deve ajustar-se às novas demandas que surgem no mercado ao qual estão inseridas, por exemplo: inserção de meios informatizados nos processos, modificações de padrões,

ajustamentos de processos, entre outros. É fundamental que as necessidades de adaptação a essas modificações sejam analisadas e estudadas no processo de levantamento das necessidades, a fim de que a organização continue sendo competitiva. É necessário que o profissional responsável pela área de T&D esteja em consonância com todos os aspectos que cercam a organização tanto internamente (colaboradores) como externamente (clientes, fornecedores, etc.). De acordo com Marras (2011), o LTN é um programa contínuo, pois deve estar presente de forma constante na organização, exatamente para atender à demanda presente. Conforme o mesmo autor, pelo fato de uma organização ser vista como um organismo em constantes mutações, é necessário que não somente o departamento responsável pelo LNT seja submetido à avaliação dos processos e das necessidades, mas sim que haja uma integração de todos os setores da empresa, para que estejam ativos e se comunicando, a fim de que novas soluções e planejamentos de melhorias dos processos possam orientar as linhas de T&D (MARRAS, 2011).

É necessário também salientar a importância que o LTN tem dentro do processo de T&D, pois é o ponto de partida e de onde as diretrizes das ações de treinamento formarão seus conceitos e objetivos a serem alcançados.

O LTN é o primeiro passo no processo do sistema de T&D. Dele partem as demais ações do “que” e “como” fazer e é por seu intermédio que se conhecem e ajustam as carências existentes entre o que a empresa necessita e o que os trabalhadores têm a oferecer. (MARRAS, 2011, p. 139)

Ressaltando ainda a importância do LTN, temos a ideia de que essa etapa deva ser meticulosamente bem planejada, para que não ocorram falhas nessa fase do planejamento, minimizando os percalços que futuramente possam ocorrer.

Pesquisadores e profissionais da área de T&D acreditam que a avaliação de necessidades é uma das fases mais importantes de um sistema instrucional, porque eventuais falhas nessa fase repercutem negativamente nos demais subsistemas (planejamento, execução e avaliação de T&D). (PILATI; FREITAS; ABBAD, 2006, p. 233)

3.2.4.3 Planejamento

É a etapa na qual a estrutura do treinamento será pensada, alinhando a sua atuação com a estratégia da empresa: “É o elo entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais, enquanto indicadores da cultura empresarial e seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõem essa “sociedade”.” (MARRAS, 2011). O planejamento em T&D é a etapa em que serão estruturadas as ações de treinamento que irão compor o plano instrucional.

Segundo o conceito de Gil (2001, p.129):

O planejamento é um processo desenvolvido com base na realidade fornecida pelo diagnóstico que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos.

Neste capítulo adotaremos os conceitos trazidos por Abbad et al.(2006) sobre o planejamento de treinamento composto por seis etapas, sendo que a primeira etapa instrucional é composta por quatro atividades:

a) Primeira Etapa

Planejamento instrucional é composto por outras quatro subdivisões, sendo elas: Transformação das necessidades de treinamento em objetivos; Especificação de objetivos instrucionais; Avaliação da qualidade da redação dos objetivos instrucionais; Especificação dos objetivos em diferentes níveis de análise.

A transformação das necessidades de treinamento em objetivos instrucionais diz respeito à observação e à elaboração dos conhecimentos que se pretende obter do comportamento do treinado durante o seu processo. Seguindo na linha de raciocínio do autor, podemos identificar que as necessidades de ações de treinamento são descrições das ações humanas no ambiente organizacional voltadas para metas identificáveis, passíveis de julgamento e observação, para que o planejamento instrucional possa ocorrer de acordo com o que foi elaborado. É preciso transformar as descrições de necessidades de treinamento em objetivos instrucionais” (ABBAD et al. 2006). Ou seja, é necessário que elas sejam passíveis de avaliações as quais permitam a sua transformação em elementos concretos (objetivos). Mager (1976) ensina que, quando os objetivos são precisamente

descritos, existe uma maior facilidade na alternativa de escolha do método de aprendizagem aplicado, implicando uma resposta mais positiva sobre os treinados.

A especificação de objetivos instrucionais (resultados de aprendizagem), discursa sobre condições, desempenhos e critérios ou padrões desejados pelo treinamento. O objetivo instrucional deve ser claramente apresentável, a fim de que as ações adotadas atinjam as pessoas que devam ser atingidas, não desviando o foco do público-alvo treinado. A clareza e a objetividade com que eles se enquadram são fundamentais para o sucesso das práticas de treinamento e aprendizado. Conforme explica Abbad et al, (2006, p.294):

Um objetivo instrucional, para ser útil, tem, obrigatoriamente, de estar descrito em termos de ações observáveis (desempenho e objeto da ação) e ter como sujeito dessa ação o aprendiz, e não o professor, o instrutor ou o planejador instrucional.

O objetivo instrucional deve ser específico, contendo o que deverá ser realizado pelo treinado após o seu processo de instrução, por isso termos subjetivos devem ser evitados, para que dúvidas acerca do objeto de estudo não sejam levantadas pelos aprendizes. “O objetivo deve ser redigido de forma clara e precisa, de modo a indicar exatamente aquilo que (como e com que grau de proficiência) o aprendiz será capaz de fazer após a instrução”. (ABBAD et al. 2006, p. 294). E a especificação dos objetivos em diferentes níveis de análise (específicos, intermediários e gerais).

Consoante o mesmo autor, os objetivos podem ser classificados em pelo menos três níveis:

- Objetivos específicos: diz respeito ao que se espera no que tange o desempenho dos treinados;
- Objetivos intermediários: agrupam os vários objetivos definidos anteriormente como específicos;
- Objetivos gerais: resume o que se espera obter dos treinados, no que diz respeito à assimilação de conhecimentos e competências.

b) Segunda Etapa: Escolha da Modalidade de Entrega da Instrução

As informações obtidas referentes aos temas que serão abordados no treinamento, no ambiente organizacional, no público-alvo, nas características dos objetivos descritos na primeira fase e no contexto deverão orientar a modalidade que servirá como plataforma de transmissão de conhecimento para os treinados

c) Etapa: Estabelecer a Sequência de Objetivos e Conteúdos

Abbad explica a composição dessa etapa do planejamento instrucional citando dois itens especificamente: caracterização por objetivos instrucionais de acordo com sistemas de classificação de resultados e aprendizagem. Torna-se uma etapa muito importante, pois leva informações ao planejador, para que as decisões referentes às estratégias instrucionais que serão executadas no treinamento sejam as que alcancem o melhor resultado de aprendizagem almejado; definição da sequência dos objetivos e conteúdos instrucionais: representa a ordem e a sequência em que os conteúdos serão apresentados aos alunos. Uma das maneiras mais comuns e eficientes é ordenar de forma sequencial e objetiva os conteúdos que serão objeto de estudo, seguindo a mesma lógica que o treinado executa no desempenho de sua tarefa cotidianamente.

d) Quarta Etapa: Selecionar ou Criar os Procedimentos Instrucionais

“O conjunto de técnicas e prescrições oriundas da teoria instrucional, a denominada tecnologia instrucional, abrange o planejamento, o desenvolvimento, a utilização, a gestão e a avaliação de processos e recursos para aprendizagem.” (ABBAD et al. 2006, p. 308)

Ou seja, consiste em selecionar os meios e criar as situações de aprendizagem pelos quais serão transmitidos os conhecimentos para os treinados e essa etapa envolve desenvolver ferramentas de apoio para interpretar problemas, preparar materiais, escolher procedimentos, definir critérios e esquematizar avaliações de aprendizagem. Nessa etapa o sistema de aprendizagem a ser implantado será planejado, o que significa que é uma fase de grande importância dentro do planejamento de treinamento, pois o sucesso da ação de treinamento passa diretamente pela escolha do método adequado com que a informação chega ao treinado.

Os meios que serão escolhidos devem ser baseados no conhecimento que se pretende transmitir, na apresentação prática que o meio utilizado reproduz para o

treinado e na facilidade de aprendizado que ele obtém através da sua utilização. Por exemplo: slides, material impresso, gravador, filmagem, vídeos, internet, entre outros.

e) Quinta Etapa: Definir Critérios de Avaliação de Aprendizagem

O ponto de partida da avaliação da aprendizagem são os objetivos instrucionais que foram obtidos no início do planejamento do treinamento, pois a partir deles poderão ser feitos testes ou provas compatíveis com as características do objeto treinado. A transformação de critérios de objetivos em avaliação, segundo Abbad (2006), consiste em extrair dos objetivos critérios passíveis de serem mensurados e que indiquem o grau de absorção do aprendizado que foi dado ao treinado. O autor identifica que a mensuração da avaliação deve estar de acordo com a natureza dos objetivos, por exemplo: objetivos afetivos são difíceis de medir com uma prova ou teste objetivo, por isso é importante que haja sensibilidade por parte do treinador, para que o método utilizado seja o mais eficiente possível.

f) Sexta Etapa: Testar o Desenho Instrucional

Esta etapa consiste em colocar à prova a primeira versão do curso, sendo realizada com a participação quantitativa e qualitativamente representativa do público-alvo a que será destinado o treinamento. A finalidade da utilização dessa ferramenta como teste do programa de treinamento é identificar falhas e lacunas, aprimoramentos e sugestões, que possam ser integradas futuramente, quando o curso for ministrado novamente.

Resumindo o que foi disposto na etapa de planejamento do treinamento por Abbad, podemos concluir que o processo de planejamento instrucional é composto por seis etapas: redação de objetivos, escolha da modalidade de ensino, estabelecimento da sequência de ensino, criação e/ou escolha de estratégias e meios de ensino, definição de critérios de avaliação de aprendizagem, teste do plano instrucional.

3.2.4.4 Execução do treinamento

Marras (2000) entende a execução do treinamento como: “[...] a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. É a linha de produção do T&D.”. O autor elenca uma série de técnicas e recursos que podem ser observadas nas ações de T&D, abordaremos somente as mais utilizadas na formação dos magistrados, pois será o enfoque abordado posteriormente.

Como recursos, podemos citar alguns exemplos: slides, filmes de vídeo, computador, sistema de áudio, televisão e outros mais. Como técnicas, podemos citar as seguintes: aulas expositivas; estudo de caso; painel; palestra; conferência.

As técnicas aqui citadas compõem, entre outras, o lastro de métodos utilizados nas atividades de formação da Escola Judicial, sendo importante conceituarmos tais procedimentos e em referência a eles, Marras (2011, p.146) faz as seguintes considerações:

Aula expositiva: o instrutor repassa oralmente a um grupo de treinados os conhecimentos necessários ao saber. É uma técnica exigida em praticamente todas as ocasiões de treinamento; porém, é um instrumento limitado quanto à abrangência didática e, normalmente, é utilizado em conjunto com outras técnicas.

Referente ao estudo de caso, Marras conceitua como:

[...] pede-se ao treinado que analise por escrito um case (caso-problema) apresentado pelo instrutor; após análise cuidadosa, ele deverá – sozinho ou em grupo – encontrar alternativas de solução. Essa é uma técnica interessante, pois desperta a criatividade dos treinados ao mesmo tempo que promove a participação no processo decisório e instiga a familiarização com problemas reais do dia a dia. (MARRAS, 2011, p. 147)

Sobre o Painel, o mesmo autor ensina que é uma técnica de apresentação e discussão conjunta de especialistas sobre determinado tema, para uma plateia de ouvintes (os treinados) e presente a figura de um mediador. Permite considerações de pessoas determinadas, para fazer contrapontos nos temas abordados. Ainda sobre as técnicas utilizadas, o autor conceitua a Palestra como sendo:

[...] técnica utilizada quando se deseja apresentar aos treinados a opinião ou o conhecimento de uma pessoa em especial. Em geral, o palestrante é alguém que domina profundamente um assunto e que foi convidado (ou contratado) para que os treinados possam conhecer e debater com o palestrante detalhes do tema. (MARRAS, 2011, p. 147)

Por fim, Marras (2011,p. 148) explica o conceito de conferência como: “seguindo o mesmo formato da palestra, diferenciando-se daquela pela maior formalidade com que é realizada a apresentação”.

3.2.4.5 Avaliação do treinamento

Marras (2000, p. 149) definiu essa etapa como sendo “[...] é a última etapa do processo de treinamento. Tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização. ”. Pilati; Borges (2006, p. 359) definem como:

Avaliar demanda o estabelecimento de um juízo sobre uma ação ou evento, e o ato de medir em base esse juízo. Por esse motivo, um livro sobre ações de T&D em organizações deve versar sobre processos de mensuração de resultados, discutindo e debatendo sobre aspectos de construção de medidas e delineamento de pesquisa sobre avaliação de ações de capacitação.

Existem muitos conceitos que se referem à avaliação do treinamento, destacando sua importância nas ações de aprendizagem, porque ela traz informações do processo como um todo. Através dessa etapa, podemos levantar informações relevantes que podem ser utilizadas para aperfeiçoar todas as etapas nas suas mais diversas fases expostas anteriormente.

Gil (2001) revela a sua importância para o processo de aprendizagem, colocando que essa etapa é uma das mais críticas do treinamento e, pela sua complexidade, acaba sendo posicionada em segundo plano. Contudo, a partir da avaliação, é possível verificar a eficiência do treinamento. Marras (2011) explica que é fundamental que todas as etapas do processo estejam programadas e organizadas, a fim de que, ao final do treinamento, haja a possibilidade de mensurar os resultados obtidos. Ou seja, através da avaliação do treinamento, obter-se-á informações valiosas relativas ao que não saiu da forma prevista ou o que a prática demonstrou como o método escolhido no planejamento não foi o que obteve melhores resultados práticos. As avaliações devem ser planejadas de forma integrada com todo processo de treinamento, não podendo ser submetidas a

critérios isolados, pois elas estão conectadas, conforme explica Ferreira (1985, p. 189), “Nenhuma avaliação é válida se encarada de forma isolada, isto porque, num processo de treinamento, cada fase está intimamente relacionada à outra. É um sistema que deve funcionar integrada e harmoniosamente”.

3.2.5 Estratégias de Treinamento e Desenvolvimento

Abordaremos algumas das estratégias de treinamento e desenvolvimento e vamos citar especificamente a educação a distância e as universidades corporativas, embora existam outras, porque estas se adequam ao estudo na medida em que são muito utilizadas dentro dos processos de formação dos magistrados. A educação a distância no sentido de que transcende às barreiras físicas e as universidades corporativas explicando uma técnica de desenvolvimento do indivíduo dentro da organização.

3.2.5.1 Educação à Distância

Pode-se observar uma grande quantidade de conceitos encontrados, quando tratamos deste tema. Vargas (2003, p. 293) define como sendo “uma modalidade de ensino/aprendizagem que rompe as barreiras do tempo e do espaço, promovendo diferentes formas de interação entre alunos e professores”. Já Peter (1983), aponta a educação à distância como sendo um método de promover o conhecimento que, com o uso da tecnologia disponível, propicia um alcance maior da atividade de ensino e de sua reprodução, atingindo um número elevado de alunos e permitindo a sua participação das atividades, independente de sua localização.

Podemos citar também a análise governamental que é feita acerca do tema pelo Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005.

[...] caracteriza-se a educação a distância como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e

aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

A educação à distância, através da análise do que nos ensinam os autores, tem como principal objetivo a possibilidade de ultrapassar barreiras físicas e geográficas, na medida em que não há a necessidade de o aluno estar presente no mesmo espaço físico que o professor, como em uma sala de aula. Utiliza meios tecnológicos que permitem o acesso à informação e ao conhecimento, através de recursos didáticos disponibilizados, para que o conhecimento seja difundido para indivíduos que não tenham acesso às aulas convencionais, em sala de aula, pelas limitações citadas. Este meio de propagação de conhecimento é muito utilizado na formação dos magistrados, pois não os limita às barreiras físicas ou até mesmo de compatibilidade de horários, expandindo dessa forma as atividades formativas.

3.2.5.2 Universidades Corporativas

As universidades corporativas estão diretamente ligadas aos processos em que está inserido o mundo do trabalho e a globalização nos dias de hoje. Conforme Vargas e Abbad (2006, p.152), “surgiram no século XX como uma continuação do movimento de educação da força de trabalho iniciada a partir de 1914”. O mundo das organizações se diferencia do mundo acadêmico e as empresas não poderiam aguardar até que as mutações das universidades convencionais se adequassem às metamorfoses por que vinham passando, dessa maneira, surgiram as universidades corporativas, para suprir a demanda de conhecimento que era necessário ser inserida nos novos processos e tendência de mercados em que as organizações estavam inseridas.

A mudança das características das indústrias – voltando-se para uma economia de informação e não mais de produção – acelerou a demanda por conhecimentos, tornando-se um fator crítico para o crescimento e desenvolvimento da organização. Iniciado nos Estados Unidos em meados do século passado, tornou-se uma tendência mundial e que continua a crescer (BARLEY, 2002). Ainda

conforme o mesmo autor, podemos destacar que o papel de treinamento do setor de Recursos Humanos estava desgastado, por apresentar altos custos e ineficiência, pondo-se em dúvida a sua efetividade dentro das organizações.

As áreas de treinamento necessitaram se reinventar e, analisando as etapas percorridas para o desenvolvimento dos treinamentos, notaram que segmentos importantes foram negligenciados. O treinamento deveria ser claramente alinhado com os objetivos e a missão da organização e provar que seu resultado era efetivo e estava contribuindo com a capacidade de cumprir com seus objetivos e sua missão, nesse contexto, surge o modelo de universidade corporativa (BARLEY, 2002 apud VARGAS e ABBAD, 2008).

A realidade mudou, exigindo que todas as pessoas em todos os níveis da empresa tenham bem desenvolvidas a capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos negócios (ÉBOLI, 2004, p. 46).

Éboli (2004) nos mostra a importância de expandir os as ações de T&D para toda organização e em todos os níveis, para que os objetivos possam ser difundidos de maneira mais clara e, quando isso ocorrer, os colaboradores possam estar preparados para realizar as atividades.

A universidade corporativa funciona como uma ferramenta estratégica que auxilia a organização a atingir os seus objetivos e sua missão, através de ações que desenvolvam a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional (ALLEN, 2002). Para Meister (1999), pode ser definido como sendo um sistema abrangente estratégico para desenvolver e educar funcionário, clientes e comunidade, com o propósito de cumprir com os objetivos pretendidos pela organização.

Baseando-se nas afirmações dos autores, podemos observar que a universidade corporativa tem um papel importante dentro do contexto do T&D, pois é uma ferramenta que auxilia a organização a alinhar os objetivos estratégicos com o que se pretende obter de resultados das atividades desempenhadas pelos colaboradores.

É importante salientar que o setor de treinamento dentro de uma organização, por si só, não é uma universidade corporativa, pois suas atividades geralmente não têm ligação direta com a estratégia da organização (mais voltadas para as tarefas) e raramente são desenvolvidas para cultivar a aprendizagem organizacional, a sabedoria e o conhecimento. (ALLEN, 2002 apud VARGAS; ABBAD, 2006). Seguindo a linha de raciocínio dos mesmos teóricos, as universidades corporativas têm em seu princípio construir um elo entre organização, os clientes e a comunidade e a missão da organização; não podemos, contudo, deixar de enaltecer o seu papel estratégico dentro da organização, visando à obtenção de crescimento dentro do mercado, o fortalecimento da marca e as condições estruturais para expandir o negócio. Conforme Barley (2002) apud Vargas; Abbad (2006) as universidades corporativas são estratégicas, porque são desenvolvidas e planejadas inteiramente para obtenção dos objetivos estratégicos almejados pela organização.

Pode-se observar que a universidade corporativa tem um papel diferente do que podemos observar em treinamentos específicos, notadamente pelo seu conteúdo abrangente e multidisciplinar.

“No modelo tradicional de T&D, observa-se que a função da área de treinamento é a de treinar pessoas para desenvolver habilidades para o trabalho. Ele tende a ser uma função mais descentralizada e com vários programas independentes que conseguem (ou buscam conseguir) atender poucas parcelas da população de empregados. Quanto maior a organização, maior a descentralização e, também, a falta de controle sobre quem está sendo treinado, em que está sendo treinado e qual foi o impacto do treinamento realizado no desempenho final do empregado, dos grupos e da organização”. (VARGAS; ABBAD, 2008, p. 152)

Opostamente ao que podemos observar nas ações de treinamento, as universidades corporativas atuam de forma homogênea e abrangente, conforme (MEISTER, 1991). De acordo com os conceitos expostos anteriormente, pode-se diferenciar claramente as ações voltadas para o treinamento como sendo independentes e descentralizadas, tendo um papel voltado principalmente para o desenvolvimento de habilidades específicas e com o propósito da melhoria do desempenho da atividade desempenhada pelo colaborador especificamente e não alinhada diretamente com a estratégia e a missão da organização. A universidade

corporativa, por outro lado, se caracteriza por um caráter homogêneo e abrangente, construindo o conhecimento e o aprendizado de forma gradativa e não direcionado para a realização de uma tarefa, mas sim alinhado com a estratégia da organização. A universidade corporativa se propõe a fazer uma integração entre a organização, os empregados, a sociedade e os clientes, expondo ainda mais o seu caráter abrangente. A elucidação deste conceito foi importante, pois, posteriormente, analisaremos as Escolas de Governo que são semelhantes às universidades corporativas, porém com outro enfoque.

3.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO

A gestão por competência é um termo abrangente e não menos importante dentro das ações de treinamento e desenvolvimento. Anteriormente, destacamos os conceitos dados pelos autores sobre este tema de uma forma geral e agora passaremos a analisar o que as diretrizes que norteiam os processos de desenvolvimento dos agentes dentro da Administração Pública trazem sobre o assunto. Podemos observar a seguir a proposta que a administração pública propõe para este modelo, segundo o Decreto 5.707/2006, que “Institui Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta autárquica e fundacional”. Abaixo, observamos definições importantes de conceitos referentes ao tema estudado, atentando principalmente na forma como é definida a gestão por competência em nível governamental, facilitando o entendimento, conforme art. 2º do Decreto 5.707/2006

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

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

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que

atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Conforme Berguer (2010), podemos entender o conceito de competência, dentro das atribuições referentes a um órgão ou agente em organizações públicas, assumindo um caráter de reserva de poder ou encargo. Segundo o mesmo autor, outra forma de entendermos a competência é diferenciando as pessoas no sentido dos atributos apresentados no desempenho satisfatório de uma atividade; o conceito de competências é mais amplo e dentro do modelo de gestão de pessoas envolve outras características, como conhecimentos e habilidades, conforme podemos constatar do exposto no Decreto acima citado, pois ele é orientado pelos objetivos da organização, sendo de grande relevância dentro da estratégia organizacional, porém cabe salientar o que abordamos anteriormente, sendo o conceito de gestão por competência muito mais abrangente do que as ações de treinamento e desenvolvimento, dessa forma, a administração pública não aplica na íntegra, pois, se observarmos como é feita a seleção e o recrutamento – por meio de concurso público -, por exemplo, está muito distante do que a gestão por competência preceitua. Porém existem pontos convergentes e na questão referente ao oferecimento de competências para que se alcancem os objetivos organizacionais se assemelha muito com o que os autores nos ensinam de uma forma geral tanto na área pública, quanto na privada.

3.3.1 Treinamento, Desenvolvimento e Educação no Setor Público

Esta seção tem como objetivo dar um panorama e discorrer sobre a importância do treinamento e gestão por competências dentro das organizações públicas. Apesar de as demandas dentro das organizações públicas possuírem naturezas diferentes em relação às privadas, podemos observar que recentemente as áreas de T&D dentro das organizações públicas vêm sendo tratada de forma bastante significativa. É possível observar que os princípios de eficiência e eficácia, os quais são citados expressamente na Constituição Federal, estão diretamente associados ao serviço prestado; se torna vital, portanto, a qualificação dos agentes

públicos, a fim de que a Administração Pública tenha condições de atender às crescentes demandas advindas da sociedade.

A prestação qualificada do serviço público é de notável relevância, a fim de fornecer estrutura para o desenvolvimento do país. Os governos atualmente têm atentado cada vez mais a essas questões, com o intuito de qualificar e melhorar cada vez mais o desempenho de seus agentes.

É fundamental que a administração pública siga as etapas de elaboração dos diagnósticos de competências necessárias para atingir os objetivos da instituição associadas à formulação de estratégias de T&D, pois a boa execução das etapas citadas geram reduções de custos e evita desperdícios nas ações de treinamentos.

A administração pública pode atuar de forma mais intensa, conforme suas necessidades, nas áreas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Para tanto, impõe-se a definição de uma política articulada com os objetivos instrucionais da entidade, precedida de consistente análise e diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento. (BERGUE, 2010, p. 479)

As ações disponibilizadas para agregar conhecimento devem estar alinhadas com os propósitos da instituição. Bergue (2010) salienta que essa é uma questão sensível dentro das organizações, pois é limitado o alcance do dirigente, para relacionar as necessidades de capacitação às diretrizes e objetivos estratégicos da organização; isso acontece, principalmente, pela não existência de um pensamento estratégico da instituição e pela dificuldade dos gestores em refletir sobre a importância e o papel que as ações de educação exercem dentro das instituições. É necessário que haja a interação e aceitação entre a instituição pública e os servidores treinados, para que as ações de T&D desenvolvidas tenham realmente um propósito e estejam alinhadas com a estratégia da organização

[...] T & D deve encontrar sua identidade em RH, visto este como uma estratégia de desenvolvimento, atuando o Treinamento, então como instrumento de criação. É vital, nos dias atuais, que o T & D resgate sua essência invariável. Os profissionais da área devem atuar no sentido de modelar seu trabalho na criação de uma cultura organizacional, o que é muito mais do que a simples realização de cursos. [...] Em suma: encontrar identidade de T & D é a reação ao empirismo, às generalizações e aos modismos perigosos” (MILIONI, 2005, p. 47).

As demandas de trabalho presentes no cotidiano da administração pública exigem que haja um entrosamento grande entre os servidores e a própria instituição,

visto que esse alinhamento facilita e auxilia a implementação de ações que visem à melhoria do desempenho das atividades

As Instituições Públicas, sem dúvidas, precisam ser mais flexíveis, adaptáveis, prontas a aprender novos procedimentos com agilidade. Precisam ainda, ser coerentes com as aspirações das pessoas por auto-respeito e auto-realização, possibilitando uma maior consciência profissional e meios para o resgate da auto-estima. Da mesma forma, precisam racionalizar atividades e buscar formas criativas de agir” (MOREIRA & COSTA, 2005, p. 1662).

3.3.2 Escolas de Governo

As escolas de governo podem ser definidas como “organismos especializados, concebidos com o propósito de promover a qualificação de pessoas direta ou indiretamente relacionadas à administração pública” (BERGUE, 2010, p. 489). Estão previstas no texto constitucional, como explícito no art. 39, § 2º, com redação dada pela Emenda Constitucional 19/1998:

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.

Segundo Bergue (2010), as escolas de governo têm seu campo de atuação estritamente direcionados para a formação e aperfeiçoamento profissional, orientada para a qualificação dos agentes públicos, cita também a possibilidade de formação de convênios com o intuito de oportunizar o acesso de agentes públicos a cursos de qualificação profissional. Existem diversas instituições que se caracterizam como escolas de governo, podemos citar as que constam no site do Portal do Servidor Federal como exemplo:

[...]consistem em: fundações públicas; institutos nacionais; escolas judiciais; escolas do legislativo; escolas e academias militares; centros de formação e de treinamento; escolas dos tribunais de contas; centros de estudos e aperfeiçoamento dos ministérios públicos estaduais; universidades corporativas; escolas superiores; além de institutos federais e universidades públicas. (Portal do Servidor Federal)

Bergue (2010) explica que as escolas de governo podem assumir um amplo campo de atuação, de acordo com a área de atuação às quais estão inseridas, observadas as razões por que foram concebidas, entretanto todas elas atuam de forma que seu foco esteja direcionado a criar condições para que os agentes públicos possam receber qualificação e competências que os auxiliem a executar suas tarefas em convergência com os objetivos estratégicos da instituição, atuando tanto na formulação quanto na criação de condições para a execução das ações propostas pelo órgão. Conforme o mesmo autor, as escolas de governo ainda podem ter seu campo de atuação dividido em duas áreas: interna e externa. Quando voltada para o interior da instituição, as ações concentram-se, invariavelmente, na capacitação profissional dos agentes integrantes do seu quadro; quando voltadas para o ambiente externo, seu campo de atuação pode ser mais estendido e variado, atuando juntamente com outras entidades e órgãos governamentais, em áreas específicas e diversas.

Podemos destacar a importância das escolas de governo, na medida em que elas capacitam os agentes públicos a executar suas atividades de forma convergente com a estratégia das instituições públicas, oferecendo um serviço qualificado à população, levando mais eficiência e eficácia para dentro das esferas governamentais na atividade fim. É possível que tracemos um paralelo entre as universidades corporativas nas organizações privadas e as escolas de governo, cada uma em seu campo específico de atuação; ambas atuando, contudo, de forma com que a qualificação dos seus colaboradores gere resultados melhores, a fim de que os objetivos estratégicos estabelecidos possam ser atingidos.

3.3.3 Treinamento e desenvolvimento no Poder Judiciário

Este trabalho tem como objetivo refletir sobre as ações de T&D referentes aos magistrados do TRT4ª Região, porém é importante dar um panorama de como se dá o processo de T&D em todo o poder Judiciário.

As ações de treinamento na administração pública dispostas anteriormente fazem parte do contexto ao qual está inserido o poder judiciário, pois as metamorfoses pelas quais passam a sociedade estão diretamente associadas com as demandas que são rotineiramente vivenciadas nos órgãos jurídicos, por isso se faz necessário a existência de ações de treinamento e desenvolvimento voltadas especificamente para a justiça, com o intuito de que, com a capacitação e formação fornecida por elas, seus servidores e magistrados possam absorver os conhecimentos necessários, a fim de que o desempenho de seus agentes cumpram com o papel institucional a que cada órgão se propõe, prestando um serviço qualificado à sociedade.

A qualificação no poder judiciário segue diretrizes e programas coordenados pelo CNJ (Conselho Nacional de Justiça), o qual dita os objetivos estratégicos, metas e plano de ação a serem construídos e que devam ser seguidos e desenvolvidos juntamente com cada tribunal. É importante salientar que o papel do CNJ se dá na integração nacional das ações de desenvolvimento a serem realizadas, não havendo assim, uma heterogeneidade muito grande entre os planos de ação conferidos às diversas regiões do Brasil.

O Conselho Nacional de Justiça, por intermédio da Comissão Permanente de Eficiência Operacional e Gestão de Pessoas, coordenará a implementação da Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, com o apoio técnico do CEAJud, bem como a formação de uma Rede Nacional voltada ao cumprimento dos seus objetivos, composta por representantes de todos os tribunais brasileiros. (ART. 19 DA RESOLUÇÃO CNJ nº 192/2014).

O CEAJud (Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário) tem como objetivo coordenar e promover, juntamente com os tribunais, as ações propostas para a educação corporativa e o desenvolvimento de competências, que são primordiais para a obtenção dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário. Nota-se que a justiça predispõe de um aparato volumoso de esforços voltados para a capacitação dos seus servidores e magistrados. Através do RELATÓRIO FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO E SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO (2015), podemos obter informações que comprovam isso, referentes aos investimentos realizados no ano de 2015, conforme a tabela abaixo

Tabela 1: Indicador investimento em capacitação por servidor nos ramos da justiça**TABELA 4 – INDICADOR INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO POR SERVIDOR NOS RAMOS DA JUSTIÇA**

RAMO DA JUSTIÇA	INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO POR SERVIDOR*
Justiça Eleitoral	R\$ 822,11
Justiça do Trabalho	R\$ 831,18
Justiça Federal	R\$ 593,69
Justiça Estadual	R\$ 317,46
TOTAL	R\$ 4.495,58

* Como foram apresentadas informações de apenas dois tribunais, o ramo da Justiça Militar não foi incluído nesta tabela. No entanto, com os dados do STM e do TMSF, o indicador "investimento em capacitação por servidor" obtido foi de: R\$ 1.931,14

TABELA 5 – ORÇAMENTO TOTAL DO JUDICIÁRIO PARA FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES EM 2014

DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA	DESPESA REALIZADA
R\$ 129.039.126,6	R\$ R\$ 89.805.204,23 (69 %)

Fonte: Relatório de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário

3.3.3.1 A Gestão por Competência dentro do Judiciário

A gestão por competência, segundo o a Resolução do Conselho Nacional de Justiça Nº 192 (Art. 2, III) é entendida como: “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário” e explica o processo de desenvolvimento como sendo “processo de aprendizagem orientado para o saber, o saber fazer e o saber ser, na perspectiva da estratégia organizacional”.

O desenvolvimento de competências no Judiciário se torna extremamente importante, na medida em que a identificação das necessidades mais importantes implicará o êxito na execução das atividades, para que sejam atingidos os objetivos estratégicos. A gestão por competência, como constatamos anteriormente, é muito

mais do que ações de treinamento para o desempenho de atividades; ela faz menção ao desenvolvimento do servidor, no caso específico do serviço público, conferindo-lhe capacidades e conhecimentos, para que ele esteja capacitado a desempenhar a sua atividade e outras, que porventura, dentro do órgão, vierem a surgir. O RELATÓRIO FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO (2015, p. 27) complementa a sua relevância

Em virtude dessa importância da implementação e do desenvolvimento da gestão por competência no Poder Judiciário, optou-se por questionar a existência ou não de um programa institucionalizado no órgão. Considerou-se como programa institucionalizado de gestão por competências o conjunto de ações adotado pelo órgão, legitimado pelo seu dirigente maior, estabelecido por meio de norma interna e voltado para o desenvolvimento de competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização.

A incumbência de desenvolver os programas de gestão de competência caberá ao CNJ por intermédio do CEAJud, como disposto no art. 12.

Art. 12. O Conselho Nacional de Justiça, por intermédio do CEAJud, identificará as competências funcionais (conhecimento, habilidade e atitude) a serem desenvolvidas nos servidores do Poder Judiciário e coordenará a construção e manutenção de banco de cursos a distância e outros recursos educacionais desenvolvidos pelo CNJ e tribunais, a fim de fomentar o compartilhamento. (ART. 12 DA RESOLUÇÃO CNJ nº 192/2014).

Por fim, podemos salientar que, para a prestação de um serviço qualificado, obedecendo às previsões legais (eficácia, eficiência, primazia do interesse público), é necessário o apoio que as ações de T&D garantem aos servidores e magistrados do Poder Judiciário, a fim de que, com essa qualificação, possa-se atender às demandas advindas da sociedade que está em constante desenvolvimento e mutação.

3.3.3.2 Políticas e diretrizes da formação dos magistrados Poder Judiciário

A Emenda 45/2006 trouxe consigo modificações relevantes dentro do Poder Judiciário; neste trabalho vamos nos ater às alterações referentes à formação dos

magistrados e das novas percepções sobre a importância que este tema adquiriu frente às modificações propostas.

A nova concepção de formação permanente dos magistrados, introduzida pelo dispositivo legal trouxe a previsão da ENFAM (Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados) e da ENAMAT (Escola Nacional de Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho), que foram duas das principais modificações inseridas ao texto constitucional por essa emenda no processo de formação dentro do poder judiciário. Este trabalho se propôs a analisar especificamente a relação de formação dos magistrados do trabalho do TRT 4ª Região, trazendo um breve panorama de como ela se dá dentro deste ramo da justiça.

A introdução do dispositivo que orienta a formação dos magistrados vem suprir a defasagem que se observava na questão, pois não existia um programa integrado contendo as principais diretrizes dos objetivos instrucionais que deveriam ser alcançados. Conforme Dantas (2014), a análise feita em relação à formação dos magistrados mostra que a ideia de que a formação deveria se dar em certos períodos ou fase da carreira está superada e que o novo modelo adotado pela Constituição Federal mostra preocupação com a formação do juiz. Dentro do processo de formação, o inciso IV, do art. 93, do texto constitucional, dispõe o seguinte:

[...] previsão de cursos oficiais de preparação, aperfeiçoamento e promoção de magistrados, constituindo etapa obrigatória do processo de vitaliciamento a participação em curso oficial ou reconhecido por escola nacional de formação e aperfeiçoamento de magistrados;

Ou seja, prevê que a formação ocorra durante o período de vitaliciamento – processo que será explicado com mais detalhes futuramente – e após essa etapa, durante toda a carreira do magistrado.

A ENAMAT surge juntamente com as modificações propostas pela EC (Emenda Constitucional) 45/2004, conforme exposto anteriormente, em um contexto no qual se exigia mais dos magistrados do trabalho frente às mudanças que as relações de trabalho vinham sofrendo. Funcionando junto ao TST (Tribunal Superior

do Trabalho), ela tem como objetivos, de acordo com o art. 2º da Resolução Administrativa Nº 1140, 2006:

I - Implantar o concurso público de ingresso na magistratura trabalhista de âmbito nacional;

II - Organizar, em âmbito nacional, curso de formação inicial para os juizes do trabalho aprovados em concurso, com a finalidade de lhes dar o conhecimento teórico e prático para o exercício da magistratura, e coordenar os cursos complementares ministrados pelas Escolas Regionais da Magistratura do Trabalho com finalidade similar;

III - Regulamentar e coordenar os cursos de formação continuada e aperfeiçoamento de magistrados, com vistas ao vitaliciamento e à promoção na carreira, ministrados pelas Escolas Regionais;

IV - Promover seminários, encontros regionais, nacionais e internacionais para debate das questões mais relevantes para o exercício da magistratura;

V - Promover o estudo e a pesquisa no campo do Direito e do Processo do Trabalho, visando ao aperfeiçoamento da prestação jurisdicional;

VI - Propiciar o intercâmbio com Escolas da Magistratura nacionais e estrangeiras, bem como com instituições internacionais congêneres.

VII - Organizar cursos de formação de formadores.

Abordaremos aqui, principalmente, o que podemos observar no inciso III, referente à formação inicial e continuada e a relação que as Escolas Judiciais têm como todo esse processo instrutivo. Expondo as diretrizes e requisitos, que os magistrados devem seguir para a consolidação no cargo na fase de vitaliciamento (formação inicial) e, após este, na fase de aperfeiçoamento (formação continuada) como critério de promoção ao decorrer da carreira.

3.3.3.3 Escolas Judiciais

As Escolas Judiciais, definidas como escolas de governo, surgiram com o propósito de aperfeiçoar os magistrados e os servidores e de auxiliar, os primeiros, na sua integração à carreira. Elas tomaram mais notoriedade, depois que a Emenda Constitucional 45/2004 modificou as diretrizes de ensino e aperfeiçoamento dentro do judiciário, conferindo maior dimensão para as escolas, principalmente após a

criação da ENFAM e da ENAMAT. Sirangelo [2008?], expõe o cenário no qual as escolas foram inseridas e a importância que elas têm dentro do processo de formação

A idéia da criação de escolas judiciais decorre da consciência que se formou, contemporaneamente, entre aqueles que operam no sistema judicial, no sentido de que é necessário disponibilizar os meios para o desenvolvimento profissional permanente da magistratura e dos servidores que prestam serviços de apoio aos juízes. Mais do que escolas propriamente ditas, são centros voltados ao estudo, à pesquisa e à reflexão sobre os temas que nos desafiam, cotidianamente, e sobre a própria funcionalidade do nosso modelo de sistema judicial. (SIRANGELO, [2008?]).

O mesmo autor complementa, que as escolas judiciais são órgãos relativamente novos dentro da organização administrativa dos tribunais e que, até então, a formação do magistrado era uma escolha pessoal e não era oferecida pela instituição.

Através da criação das escolas, pôde-se observar que a prática de aprendizado, desenvolvida juntamente com a formação essencial, possibilitam o preenchimento das lacunas e até o desenvolvimento de novas competências e conhecimentos, a fim de que suas atividades (jurisdicionais e administrativas) fossem apoiadas por essa nova concepção da importância de desenvolver o magistrado dentro dos tribunais. É importante salientarmos que, além de preparar e desenvolver os magistrados, as escolas também têm o papel de fornecer instrução aos servidores, para que possam estar capacitados e ofereçam um serviço qualificado.

No cenário atual em que se encontra o poder judiciário, com demandas processuais muito extensas, é de extrema importância que o aparato administrativo que auxilia os magistrados esteja preparado e qualificado, para que o serviço prestado dentro do poder judiciário seja dotado de qualidade. Destaca-se, também, um ponto muito relevante referente às escolas judiciais, pois, por serem escolas de governo, atuam diretamente na qualificação dos agentes, a fim de serem atingidas as metas e objetivos estratégicos traçados dentro do plano da estratégia institucional do órgão.

3.3.3.4 A Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região

A Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região faz parte do processo de modernização do aprendizado aplicado ao poder judiciário, correspondente ao que é disposto na EC 45/2004 e ela surge apoiada nos princípios do que está disposto na norma constitucional.

A Escola Judicial do TRT da 4ª Região (RS) veio para integrar-se ao conjunto das políticas públicas de modernização que surgiram no curso da reforma constitucional do Poder Judiciário. Com a promulgação da Emenda Constitucional nº 45, tornou-se imperativa a criação, no âmbito administrativo dos Tribunais, de órgãos de ensino destinados a promover a seleção, a formação inicial e o aperfeiçoamento continuado de magistrados. (SIRANGELO, [2008?]).

É um órgão administrativo do TRT4ª, que tem como principal função executar juntamente com a ENAMAT a formação dos magistrados do trabalho, atuar junto ao processo de vitaliciamento dos juízes novatos do Tribunal nos módulos de formação inicial da carreira e, nos mais antigos, no módulo de formação continuada (módulos que serão verificados com mais detalhamento posteriormente), treinar e desenvolver servidores e demais atividades que estão vinculadas às escolas judiciais.

Conforme consta na Resolução Administrativa Nº 03/2007 do TRT 4ª Região, os seguintes objetivos e atribuições institucionais:

I - acompanhar a seleção e promover a formação dos magistrados no período inicial das suas investidas, cabendo-lhe planejar, organizar e executar todas as ações práticas e atividades acadêmicas, culturais e científicas necessárias para tanto;

II – planejar e promover as ações voltadas à formação continuada e ao aprimoramento profissional e científico de todos os magistrados de primeiro e segundo graus de jurisdição;

III – planejar e promover, em conjunto com a Seção de Capacitação da Secretaria de Recursos Humanos do Tribunal, as atividades de ensino permanente e de capacitação profissional dos servidores;

IV – dirigir e editar a Revista do Tribunal, outros periódicos relacionados com as finalidades da escola e trabalhos de interesse jurídico;

V - promover a formação de conhecimento científico de administração judiciária e a preparação para a execução de gestão por planejamento;

VI – colaborar na aferição do desempenho dos magistrados para fins de promoção por merecimento.

3.3.3.5 A formação do magistrado do trabalho

O campo da magistratura se destaca principalmente na esfera trabalhista, por estar ligado a uma área em que litígios judiciais são propostos de acordo com as transmutações das relações de trabalho, as quais passam por evoluções constantes conduzidas pelo poder do capital e das relações humanas. Tais peculiaridades fizeram com que essa matéria jurídica em especial contasse com uma escola nacional (ENAMAT), proposta pela emenda 45/2004 (Reforma do Judiciário) conforme mencionado anteriormente, a fim de dar suporte e transferir as competências necessárias, para que o trabalho realizado na Justiça do Trabalho seja condizente com o que a sociedade espera de um órgão jurisdicional de tanta relevância dentro do cenário do judiciário brasileiro.

Complementando o conceito da especificidade da atividade desenvolvida pelos magistrados trabalhistas, Cerqueira (2008, p. 54) explica:

O conflito sempre existente entre o capital e o trabalho é dos mais relevantes. Do equilíbrio de tais forças depende a sustentação do Estado Democrático e de sua economia. A magistratura do trabalho é aquela que, com mais proximidade, atua no meio social. É a que o cidadão comum mais utiliza e a atuação do magistrado que se dedica a ela é das mais peculiares.

Neste trabalho não abordaremos a forma de seleção dos juízes do trabalho, porém, cabe salientar, que ela se dá por meio de concurso público de provas e títulos, organizado em conjunto pela ENAMAT com diretrizes elaboradas pelo TST, os tribunais regionais e a OAB. Após esse processo, pelo qual os juízes são selecionados, eles são submetidos a outras etapas para completar seu processo de entrância dentro da magistratura do trabalho.

Os candidatos aprovados em todas as fases do concurso iniciam as suas carreiras na magistratura no cargo de Juízes Substitutos e são submetidos ao processo chamado de estágio probatório – processo necessário à confirmação no cargo. O vitaliciamento, período em que são avaliados para posteriormente adquirir a vitaliciedade no cargo, é uma garantia assegurada pela Constituição Federal, conforme explícito no art. 95, inciso I:

Art. 95. Os juízes gozam das seguintes garantias:

I - vitaliciedade, que, no primeiro grau, só será adquirida após dois anos de exercício, dependendo a perda do cargo, nesse período, de deliberação do tribunal a que o juiz estiver vinculado, e, nos demais casos, de sentença judicial transitada em julgado;

O processo de vitaliciamento será conduzido pela Corregedoria Regional do respectivo tribunal a que o juiz está vinculado, juntamente com a Escola Judicial. No caso estudado, Corregedoria e Escola Judicial integrantes do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. Dentro desse processo no qual o juiz será avaliado, há diretrizes de formação que deverão ser compostas de módulos educativos executados pela ENAMAT em conjunto com as escolas judiciais. Período esse chamado de Módulo de Formação Inicial.

O módulo de formação inicial é executado durante todo período de vitaliciamento dos Juízes Substitutos do Trabalho. O Módulo Nacional é executado pela ENAMAT e o Módulo Regional ministrado pela escola judicial da respectiva região do juiz. Referente ao objetivo geral desse módulo, a ENAMAT faz a seguinte proposta em sua página institucional:

A Formação Inicial dos Magistrados é dirigida aos juízes do trabalho substitutos no período de vitaliciamento. O objetivo é proporcionar aos magistrados uma formação específica para a atividade judicante, desenvolvendo as habilidades necessárias para o bom exercício da magistratura. As disciplinas e conteúdos são inerentes ao exercício da profissão e não são ministradas na graduação ou pós-graduação em Direito, como deontologia da magistratura, lógica da decisão judicial e linguagem jurídica, comunicação e psicologia, técnicas de conciliação judicial e administração judiciária. O curso é uma das etapas para aquisição da vitaliciedade do cargo de magistrado e divide-se em dois módulos: nacional e regional. (ENAMAT, [200?]).

O módulo de formação inicial tem a função também de capacitar o juiz recém empossado no cargo. Apesar de o concurso público a que foi submetido aferir seus conhecimentos de forma bastante contundente, é inquestionável que para o desempenho efetivo de sua nova função, o juiz necessita ser submetido a um processo educativo que vise à sua qualificação para executar a sua nova função.

Conforme a ENAMAT, o módulo de formação nacional é ministrado pela mesma instituição, em Brasília, voltado para todos os magistrados recém-empossados dos Tribunais Regionais do Trabalho, que após essa situação, se tornam alunos. O curso tem a duração mínima de quatro semanas e é constituído por um objetivo geral e desmembrado em objetivos específicos, como se verifica abaixo, segundo o Programa Nacional de Formação Inicial de Juízes do Trabalho Substitutos (2011, p.141).

O Programa Nacional de Formação Inicial de Juízes do Trabalho tem por objetivo geral ampliar o sistema de formação inicial de Juízes Vitaliciandos e qualificar suas ações de formação em nível nacional e regional que, por sua vez, desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- (a) estimular a formação de formadores (profissionais de ensino em geral, inclusive gestores) com habilitação geral ou específica no âmbito das Escolas Judiciais;
- (b) reforçar as ferramentas de intercâmbio e de suporte aos processos formativos de Alunos-Juízes, formadores e gestores;
- (c) estabelecer, validar, acompanhar e aperfeiçoar os processos de avaliação dos Alunos-Juízes nos Módulos Nacional e Regionais;
- (d) apoiar a instalação de Escolas Judiciais em todas as Regiões e fortalecer a promoção de cursos de formação inicial nessas Escolas;
- (e) submeter ao processo de formação inicial completo (com Módulo Nacional e Módulo Regional) todos os Juízes do Trabalho Vitaliciandos.

O Módulo de Formação Regional é executado pelas escolas judiciais dos respectivos tribunais e é orientado pela redação da resolução Nº 01/2008 da ENAMAT, a qual dita as diretrizes que o programa de treinamento deve seguir e determina o objetivo geral e os específicos, como podemos observar

Art. 2º O objetivo geral do Módulo Regional da Formação Inicial é proporcionar ao Juiz do Trabalho uma formação profissional tecnicamente adequada, eticamente humanizada, voltada para a defesa dos princípios do Estado Democrático de Direito e comprometida com a solução justa dos

conflitos no âmbito de sua competência, com ênfase nos conhecimentos teórico-práticos aprofundados para o exercício da função e sua inserção na realidade local.

Parágrafo único. Constituem objetivos específicos principais do Módulo Regional da Formação Inicial:

a) desenvolver postura ética, pró-ativa, crítica, independente, humanizadora das relações no âmbito judiciário, garantidora dos princípios do Estado Democrático de Direito e socialmente comprometida com o exercício da função;

b) apresentar visão integradora e democrática do processo, como meio de solução justa dos conflitos nas dimensões jurídica, sociológica, econômica e psicológica;

c) desenvolver as competências para o Magistrado eficazmente: relacionar-se interpessoalmente, com a sociedade e a mídia; argumentar juridicamente na posição de terceiro; administrar a Unidade Judiciária; proferir decisões com suporte nas mais variadas ferramentas jurídicas (equidade, analogia, princípios, direito comparado, etc.); garantir a efetividade da execução trabalhista, dirigir a fase instrutória em contraditório; e promover a conciliação ética e pacificadora; (Redação dada pelo art. 1º da Resolução-ENAMAT n.º 3, de 7 de dezembro de 2009)

d) propiciar a aquisição de saberes de outros ramos do conhecimento indispensáveis à atividade jurisdicional que não foram objeto de formação acadêmica jurídica específica;

e) integrar-se no contexto sócio-cultural, econômico e político da região do exercício da atividade jurisdicional.

Existe a previsão legal, instituída pela mesma Resolução, que orienta a carga horária mínima que os juízes-alunos devem cumprir, que é respectivamente de 40 horas-aula semestrais e 80 horas-aula anuais, conforme disposto no art. 3º, § 2º

§ 2º Após a conclusão do período previsto no parágrafo anterior, os Juízes em fase de vitaliciamento deverão cumprir, no mínimo, carga semestral de 40 horas-aula e carga anual de 80 horas-aula de atividades de formação inicial até o vitaliciamento, conjugadas entre aulas teóricas e práticas tuteladas sob supervisão da Escola Judicial Regional respectiva, sendo implantado preferentemente regime de alternância entre as atividades na jurisdição e as atividades formativas para que as experiências e dificuldades concretas dos Juízes sejam objeto de acompanhamento e discussão periódica na Escola Judicial.

As escolas judiciais elaborarão um projeto-pedagógico com o auxílio de um profissional da área pedagógica, juntamente com os magistrados da respectiva região, atendendo a alguns requisitos estabelecidos, para que sejam elaboradas diretrizes a serem seguidas na elaboração dos cursos e formação fornecidas aos juízes.

Posteriormente à formação inicial, os magistrados são submetidos ao Módulo de Formação Continuada que é dirigida a todos os magistrados vitalícios dos tribunais regionais do trabalho e tem como objetivo fornecer a qualificação e o aperfeiçoamento necessários, para que eles estejam capacitados e preparados para enfrentar os desafios intrínsecos à carreira dentro da magistratura trabalhista. A formação continuada proporciona ao magistrado a possibilidade de serem aprendidas novas técnicas e os mantêm atualizados acerca da matéria jurídica, possibilitando também o compartilhamento de experiências e conhecimentos com outros países, através de cursos ministrados no exterior. Por fim, podemos definir essa etapa da formação do magistrado como sendo um “regular sistema de aprendizagem, que almeja o qualificar para o desempenho de suas atividades”. Conforme consta no Art. 1º da Resolução ENAMAT n.º 09/2011

A Formação Continuada tem por objetivo geral propiciar aos Magistrados do Trabalho formação profissional tecnicamente adequada, eticamente humanizada, voltada para a defesa dos princípios do Estado Democrático de Direito e comprometida com a solução justa dos conflitos, com ênfase nas competências teórico-práticas básicas para o exercício da função na perspectiva do caráter nacional da instituição judiciária trabalhista.

De acordo com o Programa Nacional de Formação Continuada de Juízes do Trabalho 2012-2013 (2012, p.30), o objetivo geral é desmembrado em três objetivos específicos “(a) intercâmbio pessoal e profissional; (b) aquisição de novas competências profissionais; e (c) desenvolvimento de competências profissionais já adquiridas na formação inicial”.

Os magistrados submetidos ao regime de formação continuada deverão respeitar uma carga horária mínima de 30 horas-aula semestrais, conforme disposto no art. 3º da mesma resolução

Os Magistrados do Trabalho vitalícios deverão freqüentar atividades de formação continuada pelo período mínimo de 30 horas-aula por semestre, em atividades presenciais e/ou a distância, cabendo às Escolas Judiciais dos Tribunais Regionais do Trabalho o controle e o registro da formação continuada.

Observamos que existe um planejamento pedagógico, que orienta a formação dos magistrados tanto na sua entrância quanto na continuidade da sua carreira

dentro dos tribunais, por isso se fizeram necessárias as previsões legais antecipando a criação dos órgãos aqui já citados, a fim de executar a formação.

A revisão teórica deste trabalho teve como objetivo conceituar a gestão por competências e a importância de as ações de treinamento e desenvolvimento estarem orientadas por esse novo formato de gestão de pessoas, incluindo a iniciativa privada e os órgãos da Administração Pública, especificamente os do Poder judiciário, para demonstrar o que os autores apontam sobre o assunto. Posteriormente, especificamos o campo de atuação da pesquisa com um foco centrado no judiciário trabalhista dentro do TRT 4ª Região onde a pesquisa será realizada.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Verificar a satisfação dos magistrados com a formação oferecida pela Escola Judicial no desempenho das atividades.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar opiniões referentes aos conteúdos, carga-horária, métodos, ministrantes, estrutura, material didático e os demais componentes que concernentes às atividades relacionadas com a formação oferecida pela Escola Judicial na visão dos magistrados;
- b) Verificar se existe relação das atividades formativas com a aplicação prática cotidiana vivenciada no cotidiano dos magistrados;
- c) Levantar sugestões de melhorias referentes à formação na opinião dos magistrados;
- d) Oferecer à Escola Judicial do TRT 4ª Região subsídios para o planejamento de ações futuras em Treinamento e Desenvolvimento.

5 METODOLOGIA

Para atingirmos o objetivo do trabalho, necessitamos obter a informação principal que irá conduzir o resultado final da pesquisa: a opinião dos magistrados referente à satisfação com as atividades de formação da Escola Judicial, a fim de que possam ser alinhados os resultados obtidos com o objetivo geral e os específicos citados anteriormente.

5.1 TIPO DE PESQUISA

Neste trabalho utilizaremos a pesquisa descritiva, na qual consiste em descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987), e podemos citar como exemplos deste tipo de pesquisa o estudo de caso e a pesquisa de opinião (abordagem deste trabalho). Gil (2008) concede a ela a característica de descrever peculiaridades de certas populações ou fenômenos e, conforme o autor, uma das principais formas de aplicação desse tipo de pesquisa se dá na utilização de procedimentos de coleta de dados como o questionário, entrevistas e formulários por exemplo. A pesquisa descritiva consiste na elaboração de estudos referentes a dados ou fatos colhidos da própria realidade e dentro deste contexto a pesquisa de opinião procura mostrar os pontos de vista, opiniões e considerações acerca de determinado assunto de uma certa população (MANZATO; SANTOS, 2012). Aqui, especificamente, trataremos da opinião referente à satisfação dos magistrados frente à formação que a eles é oferecida pela Escola Judicial.

5.1.1 Pesquisa Quantitativa

A pesquisa quantitativa se caracteriza pelo levantamento de dados em que se possa mensurar opiniões reações, hábitos, etc. de um universo ou população, por meio de uma amostragem que os caracterize estatisticamente comprovada, contudo,

esta característica não exclui que se atribua a este tipo de pesquisa indicadores qualitativos, sempre que o objeto estudado permitir (MANZATO; SANTOS, 2012). Os dados quantitativos foram formulados de acordo com a situação-problema verificada (satisfação dos magistrados). Em relação à amostra esta pode ser probabilística ou não-probabilística, a impossibilidade de obtermos os dados de forma probabilística se dá pelo motivo de as respostas dos sujeitos estudados serem voluntárias, não podendo assim determinar estatisticamente o resultado em relação ao número de respondentes, isto posto nos utilizaremos aqui da técnica não-probabilística. A escolha da amostra não impôs qualquer norma ou regra na escolha, apenas que os sujeitos pesquisados fossem magistrados lotados em Porto Alegre.

5.1.2 Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa é importante para obtermos informações de caráter pessoal dos entrevistados envolvidos na pesquisa, a qual possibilita aferições de aspectos subjetivos, opiniões e considerações relevantes acerca do assunto. A pesquisa qualitativa contém algumas características, além de ser um mero instrumento de coleta de dados, segundo Richardson (1999, p.208)

[...] em vez de responder à pergunta por meio de diversas alternativas pré-formuladas, visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo. Por meio de uma conversação guiada, pretende-se obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa.

Ainda sobre a pesquisa qualitativa, é importante destacar que essa modalidade de pesquisa apresenta:

“[...] uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo do indivíduo para as entrevistas, etc.). (TRIVIÑOS, 1987, p.132).

A pesquisa qualitativa foi utilizada nessa pesquisa, complementando a pesquisa quantitativa, justamente para expor a opinião de um grupo restrito - os magistrados do trabalho - sobre um tema de relevância, na qual eles puderem expor opiniões pessoais e transmitir suas considerações relativas à formação dos magistrados dentro da instituição. Cssel; Symin (1994) citam outras importantes características dessa modalidade de pesquisa, como, por exemplo: foco voltado à interpretação em detrimento à quantificação; importância maior dada aos aspectos subjetivos; caracterização do método por sua flexibilidade; foco voltado ao processo, preocupação com o contexto ao qual os indivíduos estão inseridos e o impacto da pesquisa junto aos entrevistados e ao entrevistador no contexto em que se realiza a pesquisa.

5.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Na pesquisa foram escolhidos três métodos de coleta de dados: o primeiro consiste em um questionário de perguntas abertas e fechadas, no qual foram elaboradas questões de múltipla escolha e abertas, para que fossem obtidos dados gerais e opiniões pessoais dos entrevistados; o segundo é composto de um questionário de perguntas abertas, formulado com cinco perguntas direcionadas aos magistrados, a fim de que fossem coletados dados que exprimissem a opinião individualizada de cada magistrado; e o terceiro consiste em uma entrevista semiestruturada com o Diretor da Escola Judicial. A ideia de complementaridade entre as duas abordagens (qualitativa e quantitativa) tem como objetivo suprir as deficiências apresentadas por seus métodos

Combinar métodos qualitativos e quantitativos parece uma boa ideia. Utilizar múltiplas abordagens pode contribuir mutuamente para as potencialidades de cada uma delas, além de suprir as deficiências de cada uma. Isto proporcionaria também respostas mais abrangentes às questões de pesquisa, indo além das limitações de uma única abordagem (SPRATT; WALKER; ROBISON, 2004, p. 6).

O questionário é muito utilizado em pesquisas e oferece a capacidade de mensurar o alvo a ser estudado, conforme explica Roesch (2012, p. 142)

O questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa.

A elaboração do questionário se baseou em questões levantadas junto ao setor responsável pela formação - a Escola Judicial do TRT4ª – com aspectos que fornecessem as informações necessárias para o atingimento dos objetivos da pesquisa. Foram analisados os pontos mais importantes no que diz respeito ao tema. Por exemplo: a carga horária de formação, os formatos em que são apresentados os eventos, os conteúdos considerados mais importantes, entre outros. Eles foram submetidos à revisão do Secretário-Executivo da Escola Judicial, da Presidência do TRT da 4ª Região e do Diretor da Escola Judicial, a fim de que possíveis ambiguidades, quando da elaboração das questões a serem abordadas, fossem dissolvidas, houve a tentativa de que fosse realizada uma pesquisa-piloto; pela dificuldade, entretanto, encontrada na disponibilidade dos sujeitos pesquisados (os magistrados), ela se limitou a estes supracitados.

No primeiro questionário, elaboramos cinco questões nas quais pudemos obter a identificação do perfil do entrevistado com seus dados pessoais, como sexo, escolaridade e função exercida no TRT4ª, posteriormente foram colocadas questões de múltipla escolha referentes às opiniões dos magistrados sobre a formação que lhes é oferecida. A opção de resposta oferecida foi a utilização da escala Lickert de cinco pontos (1-discordo totalmente; 2-discordo parcialmente; 3-neutro; 4-concordo parcialmente; 5-concordo plenamente). Neste mesmo instrumento de coleta de dados foram acrescentadas duas questões de abertas e de resposta não obrigatória referentes aos conteúdos lecionados e meios de apoio à formação.

Foi elaborado um segundo questionário, porém este composto de cinco questões abertas de livre resposta, ou seja. Nele pudemos aferir de forma mais abrangente e com foco voltado para o conteúdo das respostas individualmente, no qual os magistrados puderam expressar suas opiniões, não se limitando à escala anteriormente utilizada sobre questões importantes. Também foi feita uma entrevista semiestruturada com o atual Diretor da Escola Judicial, na qual pudemos obter a visão institucional do processo de formação dos magistrados.

5.3 COLETA DE DADOS

A ideia inicial da pesquisa era que ela se desenvolvesse com todos os magistrados do trabalho do Rio Grande do Sul, porém as dificuldades encontradas nesta etapa do trabalho foram inúmeras, prejudicando a coleta de dados quantitativos de maior expressão. No decorrer do trabalho, foram constatadas dificuldades no acesso aos entrevistados foi solicitada, então, autorização à Presidência e à Corregedoria do TRT 4ª Região, a fim de que a pesquisa pudesse ser realizada junto aos magistrados, primeiro aos desembargadores (junto à Presidência) e posteriormente aos juízes de primeiro grau (junto à Corregedoria). Quando solicitada a permissão juntos aos desembargadores, houve uma gentileza muito grande por parte da Presidência do Tribunal, inclusive solicitando que o questionário fosse enviado a ela, para que ela mesma repassasse aos desembargadores.

No segundo momento, quando foi realizada junto aos magistrados de primeiro grau, solicitou-se a autorização junto à Corregedoria do Tribunal e esta repassou a responsabilidade de autorizá-la à Escola Judicial. O Diretor da Escola, Dr. Alexandre Corrêa da Cruz, requestou a autorização junto à Presidência do Tribunal, sendo prontamente atendida. Dessa forma, diretamente da Escola, foi enviado um e-mail com o questionário que continha as questões quantitativas aos magistrados de primeiro grau.

Ao decorrer do tempo, constatei que os formulários que eram respondidos vinham em números insuficientes e procurei me informar com os funcionários do órgão se havia alguma razão específica que contribuísse para a ineficácia do meio utilizado na pesquisa. Descobri que existiam questões institucionais internas, que não me foram explicitadas com clareza, mas que de alguma forma poderiam interferir na quantidade dos dados coletados, envolvendo os magistrados de primeiro grau e os órgãos de direção do tribunal. Vale salientar que o clima organizacional citado acima não tinha como objeto a Escola Judicial ou sua atuação e sim os órgãos diretivos da instituição. Este fato somado com as dificuldades já previstas de contatar com os magistrados, atarefados pela grande carga de trabalho, fizeram com

que fosse constatado que a melhor maneira de se obter dados confiáveis seria realizando-a em um campo mais limitado de atuação, pelas dificuldades encontradas quando da tentativa de expandir a pesquisa para todo o estado do Rio Grande do Sul. Portanto, ela se restringiu aos magistrados atuantes em Porto Alegre, sendo que dos 277 magistrados de todo o estado, 104 estão lotados na capital gaúcha. A pesquisa alcançou o número de cinquenta questionários de perguntas abertas e fechadas, quinze questionários de perguntas abertas e mais uma entrevista do Diretor da Escola Judicial.

A pesquisa qualitativa se desenvolveu por meio de questionários enviados através dos meios eletrônicos disponíveis (e-mail). Formada por uma estrutura de perguntas abertas, foi enviado para o e-mail institucional dos magistrados, pela ferramenta google drive, contendo a fundamentação do destino da pesquisa juntamente com a identificação do tema e do autor da pesquisa e um link em que continham os questionários.

O questionário de perguntas abertas e fechadas foi distribuído a todos os magistrados lotados na cidade de Porto Alegre (104 magistrados, sendo 44 desembargadores e 60 magistrados). O questionário de perguntas abertas foi distribuído entre quinze magistrados que se disponibilizaram a responder e foi feita uma entrevista semiestruturada com o Diretor da Escola Judicial. Todos os meios de coleta de dados utilizados – tanto os qualitativos, como os quantitativos – foram respondidos de forma anônima (exceto a entrevista do Diretor da Escola Judicial), para obter respostas mais autênticas e fidedignas, evitando qualquer tipo de constrangimento por parte dos respondentes.

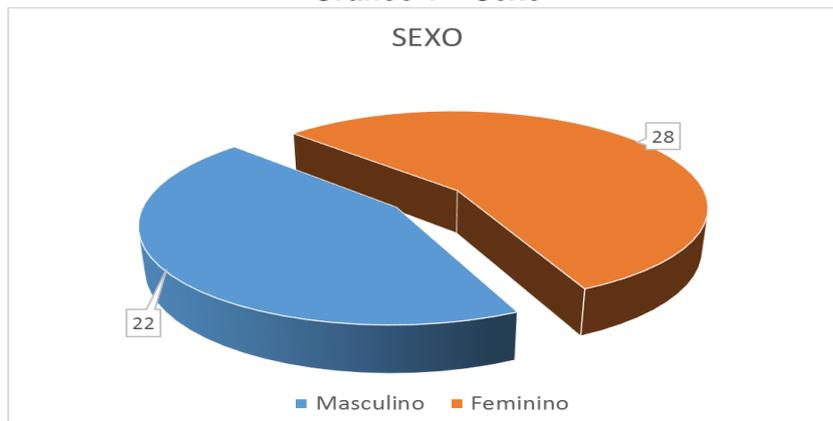
6 ANÁLISE DOS DADOS

Após a obtenção dos dados por meio do questionário, os dados quantitativos serão organizados em gráficos que mostrarão de forma clara as informações obtidas através da sua coleta e os dados qualitativos serão analisados através da análise temática. Para Minayo (2007, p. 316), “a análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado”, esta análise nos permitiu identificar temas de forma sucinta e sintética, embora rica. É uma análise interpretativa de dados e pode ser utilizada em diversas modalidades de pesquisas qualitativas, nesse caso, servirá de base para a análise de dados qualitativos.

Analisaremos os dados obtidos nas pesquisas formuladas, consoante citadas no item anterior, a fim de que possamos aferir a satisfação dos magistrados com as atividades de formação oferecidas pela Escola Judicial. Primeiramente, faremos a análise dos dados quantitativos levantados pelo questionário, porém, neste mesmo, constavam questões de livre resposta e destas também faremos a sua análise qualitativa, subsequentemente, faremos as observações, conforme as respostas e opiniões contidas nos questionários.

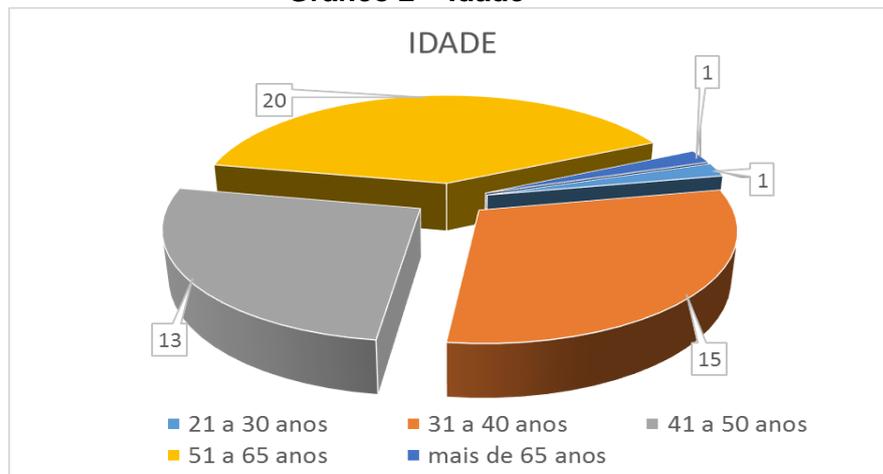
6.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO DE RESPOSTAS ABERTAS E FECHADAS

Foram respondidos cinquenta questionários, nas primeiras perguntas, procuramos traçar um perfil dos respondentes, nas quais foram efetuadas questões sobre gênero, idade, escolaridade, função exercida, tempo de exercício na magistratura do trabalho e a periodicidade que os entrevistados costumam frequentar as atividades desenvolvidas pela Escola Judicial.

Gráfico 1 – Sexo

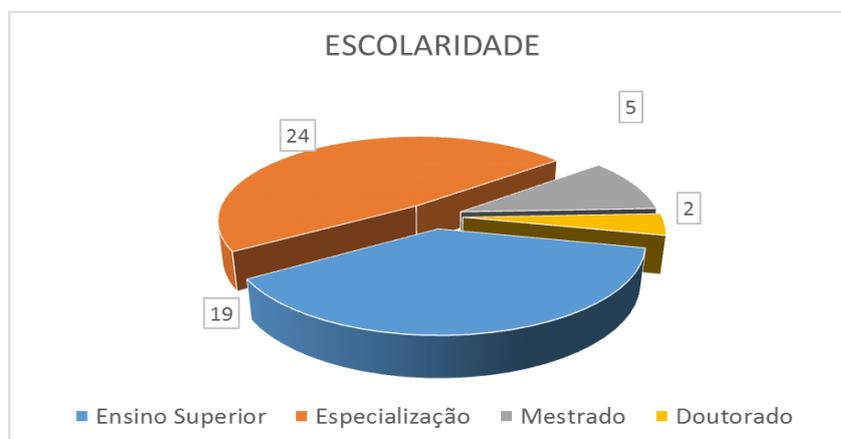
Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico 1 demonstra que houve equilíbrio entre o gênero dos entrevistados, porém o sexo feminino prevaleceu quantitativamente, como podemos observar acima.

Gráfico 2 – Idade

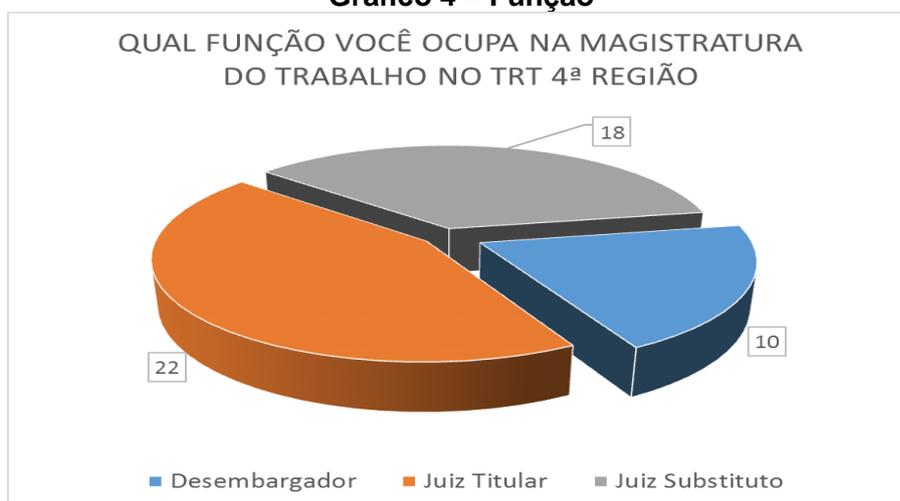
Fonte: elaborado pelo autor

No gráfico 2 traçamos o perfil dos entrevistados pela idade e podemos observar que o grupo está dividido basicamente em três grupos menores, os quais se encontram na faixa dos 30 a 65 anos.

Gráfico 3 – Escolaridade

Fonte: elaborado pelo autor

Também traçamos um perfil de escolaridade entre os entrevistados e, neste quesito, identificamos que a maioria possui ensino superior, seguidos de um grupo expressivo que possui especialização e posteriormente, contemplando um número menor dos entrevistados, está o grupo que possui mestrado ou doutorado.

Gráfico 4 – Função

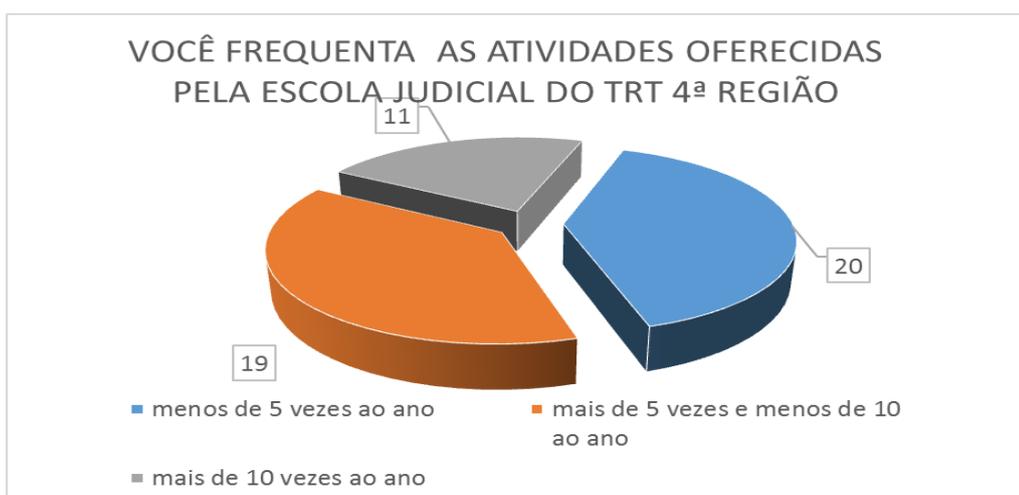
Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico 4 indica a função exercida por cada magistrado e, dessa forma, podemos identificar que quase a metade dos entrevistados é formada por Juízes Titulares seguidos dos Juízes Substitutos e Desembargadores. Essa subdivisão também é importante, pois os magistrados estão submetidos a diferentes demandas de trabalho e de conteúdos específicos de acordo com a função ocupada.

Gráfico 5 – Tempo de exercício

Fonte: elaborado pelo autor

O tempo de exercício se torna importante, na medida em que os magistrados mais antigos viveram experiências diversificadas na formação dentro da instituição e vivenciaram as modificações ocorridas principalmente pela Emenda Constitucional 45/2004. Dentro do grupo de entrevistados, uma subdivisão bastante igual, prevalecendo com um número pequeno maior os magistrados que exercem suas funções há mais de 10 anos e menos de 20, seguidos dos que exercem há mais de 5 e menos de 10 e posteriormente os que estão há mais de 20 anos trabalhando na magistratura do trabalho.

Gráfico 6 - Frequência

Fonte: elaborado pelo autor

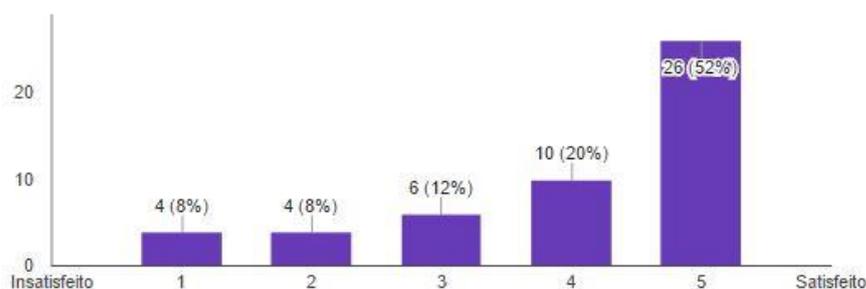
O último quesito que avaliamos é a questão da frequência dos magistrados nas atividades oferecidas pela Escola Judicial e, podemos observar, os entrevistados estão divididos: praticamente em números iguais, estão os que frequentam menos de 5 vezes ao ano e os que comparecem às atividades da Escola Judicial mais de 5 e menos de 10 vezes ao ano, seguidos destes, estão os que frequentam mais de 10 vezes ao ano.

Após termos traçado o perfil dos magistrados participantes da pesquisa, faremos análises das respostas obtidas por meio dos questionários respondidos, no qual poderemos fazer considerações importantes referentes ao tema abordado neste trabalho: a formação dos magistrados dentro da instituição. A modalidade elaborada para a resposta de cada questão consiste em uma escala chamada de escala de Lickert composta por cinco pontos (1-discordo totalmente; 2-discordo parcialmente; 3-neutro; 4-concordo parcialmente; 5-concordo plenamente).

Questão 1

Em sua opinião, a formação oferecida pela Escola Judicial do TRT 4ª Região, complementa sua formação, contribuindo para o adequado desempenho das suas atividades?

(50 respostas)



Fonte: elaborado pelo autor

Na questão 1, abordamos o tema de forma generalizada, sendo questionada a formação que é oferecida pela Escola Judicial do TRT da 4ª Região e se ela contribui para o adequado desempenho das atividades dos magistrados. Como podemos observar, mais de 60% dos entrevistados estão plenamente satisfeitos ou /satisfeitos com a formação oferecida, enquanto 16% se dizem insatisfeitos ou parcialmente insatisfeitos. Outros 12% ainda consideram como neutros em relação à

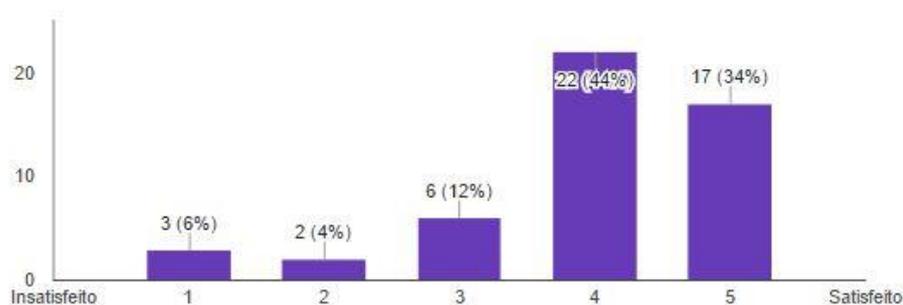
formação oferecida. Desse resultado, podemos fazer algumas considerações e entre estas está que a maioria dos magistrados encontra-se satisfeita com as atividades de formação que são oferecidas pela Escola Judicial; há um número, entretanto, menos expressivo que não concorda com este posicionamento.

A questão 2 diz respeito sobre os métodos que são implementados pela EJ (Escola Judicial) nas atividades formativas que são oferecidas por ela. Podemos citar como exemplo alguns destes: seminários, aulas expositivas, debates, grupos de estudos, painéis, entre outros. Sobre este tema, obtivemos os seguintes resultados

Questão 2

Os métodos em que são ministrados os cursos auxilia a compreensão dos temas abordados? Ex. Seminários, aulas expositivas, etc.

(50 respostas)



Fonte: elaborado pelo autor

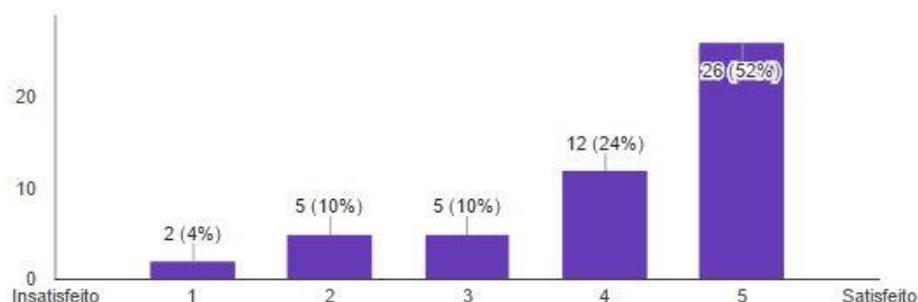
A grande maioria se considera satisfeita plenamente ou em parte, pois, conforme demonstra o gráfico, nesses índices estão concentrados quase 80% dos entrevistados, enquanto os que se consideram insatisfeitos (total ou parcialmente) atingem apenas 10% e os que avaliam como regular a situação estão na casa dos 12%.

A partir destes dados podemos observar que a satisfação sobrepõe-se com bastante autoridade sobre os descontentes com os métodos utilizados pela EJ nas suas atividades de formação.

Questão - 3

Os conteúdos abordados nos cursos estão de acordo com a realidade enfrentada pela Justiça do Trabalho atualmente?

(50 respostas)



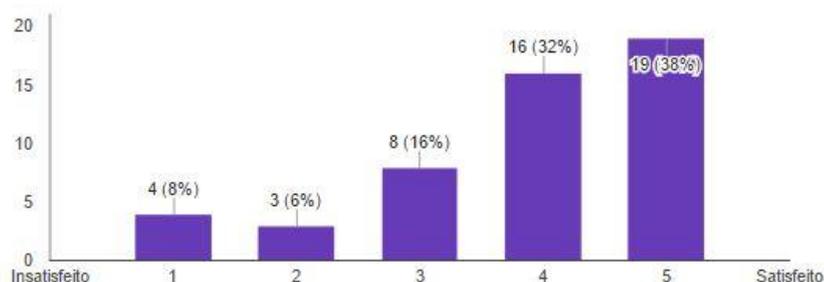
Fonte: elaborado pelo autor

A questão 3 abordou o tema referente ao conteúdo abordado pelas atividades da Escola Judicial e especialmente se eles estão de acordo com o que as demandas que os magistrados enfrentam no desempenho de suas funções no cotidiano. O resultado desse questionamento feito aos magistrados teve ampla convergência de respostas voltadas à satisfação destes. Aproximadamente 75% dos entrevistados responderam que estão satisfeitos (parcial ou completamente), enquanto cerca de 15% dos entrevistados se dizem insatisfeitos ou parcialmente insatisfeitos e outros 10% responderam como regular. Foi feito um questionamento de livre resposta aos entrevistados especificamente sobre os conteúdos abordados e posteriormente poderemos analisar essa questão com mais cautela.

Questão - 4

A carga horária de horas de formação a que são submetidos os magistrados é a adequada?

(50 respostas)



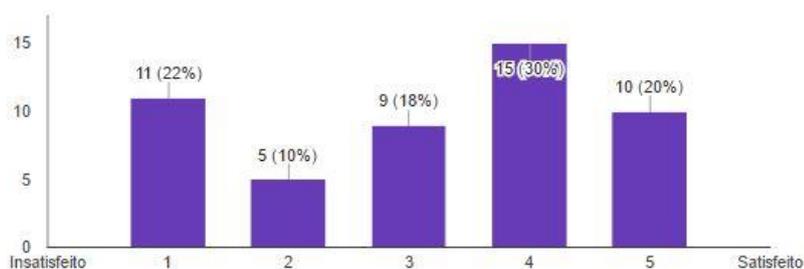
Fonte: elaborado pelo autor

A questão 4 aborda a carga horária de formação a que os magistrados são submetidos e nesse quesito observamos que a ampla maioria se encontra satisfeita (70%), e menos de 15% dos magistrados não estão satisfeitos (plena ou parcialmente). Esse é um fator importante, pois é preciso lembrar que os magistrados que são vitaliciandos devem prestar uma carga horária semestral de 40 horas e os que são vitalícios devem compor uma carga horária de 30 horas semestrais e há boa aceitação dela por parte deles.

Questão – 5

Os horários em que são realizadas as atividades da Escola Judicial são os mais adequados?

(50 respostas)



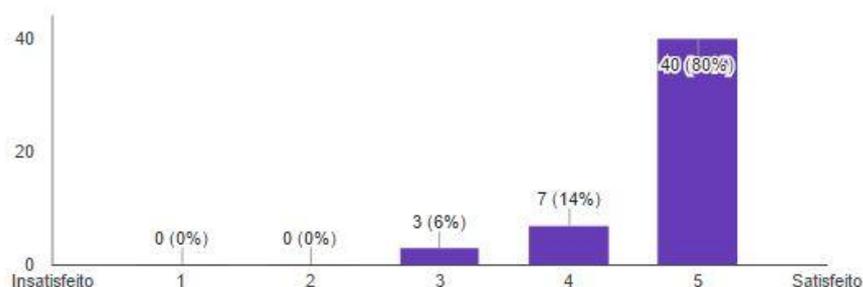
Fonte: elaborado pelo autor

Este ponto chama a atenção pelo número de entrevistados insatisfeitos com os horários em que as atividades são desenvolvidas, pelo menos 30% aproximadamente estão insatisfeitos (plena ou parcialmente), 18% considera regular e 50% se considera satisfeito. O número expressivo de insatisfeitos está relacionado com os horários em que são oferecidas as atividades e na dificuldade que os magistrados têm de ajustarem seus compromissos funcionais com as atividades de formação, devido ao grande número de atribuições que por eles são desempenhadas.

Questão - 6

A Escola Judicial oferece instalações adequadas para o desenvolvimento das atividades de formação?

(50 respostas)



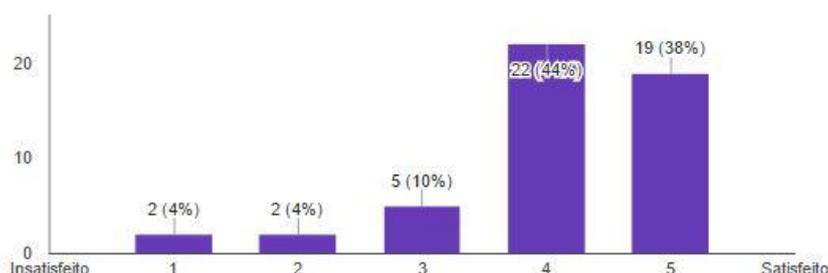
Fonte: elaborado pelo autor

A questão número seis trata das instalações oferecidas e das condições em que são realizadas as atividades da Escola Judicial e essa é a resposta que conta com o maior consenso por parte dos entrevistados. 80% dos entrevistados responderam que estão plenamente satisfeitos, 14% parcialmente satisfeitos e apenas 6% dos respondentes disseram que a Escola Judicial oferece instalações regulares.

Questão – 7

Os ministrantes dos cursos, escolhidos pela Escola Judicial, conseguem expor os temas de modo claro e que facilite a aprendizagem?

(50 respostas)



Fonte: elaborado pelo autor

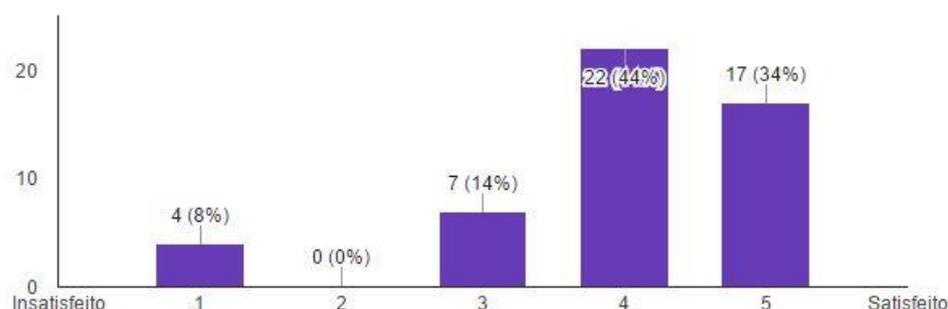
Nesta questão pudemos observar a opinião dos entrevistados em relação aos ministrantes das atividades formativas desenvolvidas e, como podemos observar, o grau de satisfação é bastante elevado. Quase 80% dos entrevistados estão satisfeitos

(plena ou parcialmente), enquanto os que estão insatisfeitos somam 8% e o restante julga como regular.

Questão – 8

Os materiais didáticos disponibilizados auxiliam na aprendizagem e compreensão dos conteúdos abordados nos cursos?

(50 respostas)



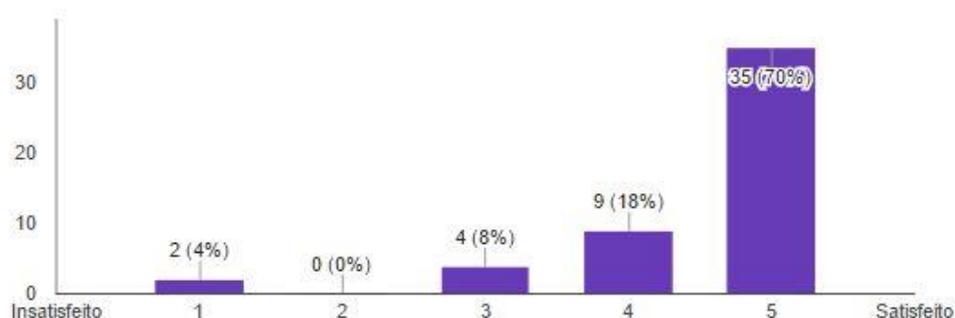
Fonte: elaborado pelo autor

A questão 8 questionou aos entrevistados se os materiais didáticos disponibilizados, geralmente pelos ministrantes, auxiliam na compreensão dos temas debatidos e estudados pelas atividades de formação. As respostas obtidas demonstram um elevado grau de satisfação, pois quase 80% opina que está total ou parcialmente satisfeita com essa situação e, apesar de ser um número pequeno, quase 10% dos entrevistados estão insatisfeitos e outros 14% opinaram como sendo regular.

Questão – 9

O aparato administrativo da Escola Judicial (servidores) supre as necessidades dos magistrados?

(50 respostas)



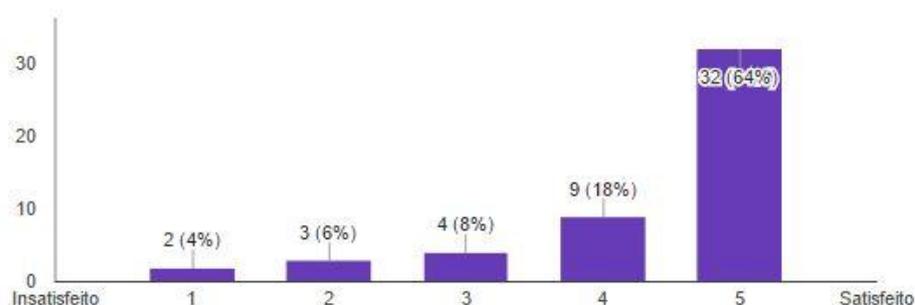
Fonte: elaborado pelo autor

A questão nove inquiriu aos magistrados as suas opiniões referentes ao aparato administrativo que disponibiliza a Escola Judicial (servidores) e seus serviços, como, por exemplo: divulgação dos cursos, realização de inscrições, atendimento aos magistrados, prestação de informações, entre outras. Observamos que a grande maioria dos entrevistados encontra-se plena ou parcialmente satisfeita (quase 90%) e o restante, dividido em partes praticamente iguais, opinaram como insatisfeitos e regulares, quanto a este tema. É importante que os serviços auxiliares da área de formação prestem um serviço adequado, a fim de que os magistrados estejam plenamente amparados nas burocracias e atividades administrativas intrínsecas às atividades de formação.

Questão 10

A Escola Judicial cumpre o seu papel institucional de apoio, complementando a formação e atualização dos magistrados?

(50 respostas)



Fonte: elaborado pelo autor

Finalizando as questões quantitativas deste questionário, a última pergunta se refere ao papel institucional exercido pela Escola Judicial da contribuir para a formação dos magistrados, proporcionando atividades que auxiliem no desenvolvimento dos magistrados dentro da instituição. Sobre esse assunto a opinião dos entrevistados convergiu para um elevado grau de satisfação, pois quase 85% dos mesmos estão plena ou completamente satisfeitos e 10% se disseram insatisfeitos.

A partir destes dados podemos apontar que, na opinião dos magistrados, a Escola Judicial cumpre seu papel e os auxilia, contribuindo para sua formação e o

desempenho das suas atividades e das respostas que divergem deste posicionamento, levantamos um questionamento, contudo sem poder definir a resposta, se são os mesmos magistrados que estão satisfeitos ou insatisfeitos, de acordo com os percentuais parecidos observados nas respostas, porque, principalmente entre os insatisfeitos, podemos observar este padrão de repetição. A dificuldade em mensurar individualmente se deu em decorrência de as questões advirem de questionários respondidos de forma anônima, porém é uma interpelação pertinente à reflexão.

Agora vamos analisar as respostas obtidas através das perguntas qualitativas no questionário que foi composto de questões quantitativas e qualitativas. O mesmo instrumento de coleta de dados continha duas questões qualitativas não sendo obrigatória a sua resposta, conferindo assim, um número menor de respostas qualitativas do que as quantitativas. Faremos a análise temática delas, a fim de que possamos agrupar os dados.

Questão 1

Em sua opinião, quais os conteúdos mais válidos a serem lecionados nas atividades da Escola Judicial?

Esta pergunta se referiu aos conteúdos que, na opinião dos magistrados, auxiliam eles no desempenho das suas atividades. Referente a este tema obtivemos respostas que convergiam em alguns conteúdos, como os seguintes:

- ✓ Novo Código de Processo Civil (amplamente citado);
- ✓ Direito material e processual do trabalho;
- ✓ Atualizações na legislação e jurisprudência;
- ✓ Direito Constitucional;
- ✓ Conteúdos voltados para as atividades fins;
- ✓ Atualizações tecnológicas;
- ✓ Citaram também a correlação de competências de outras áreas profissionais como importantes dentro do processo de qualificação profissional.

Algumas observações chamaram a atenção, como observamos na resposta de número nove: *“Integração dos magistrados de primeiro e segundo grau.*

Relacionamento entre magistrados, servidores, advogados e partes.”, na qual o magistrado cita a importância de integração entre os agentes que compõem o meio jurídico ao qual estão inseridos.

Outra observação que chama a atenção é o que foi disposto na resposta de número quinze: *“Penso que a Escola, tanto quanto possível, deva estar atenta às matérias que em dado momento estejam tomando a atenção dos magistrados, como alterações legislativas de monta (como a entrada em vigor do Novo CPC) e problemas recorrentemente enfrentados nas ações trabalhistas ou no dia-a-dia dos magistrados.”*. Uma colocação mais generalista acerca dos conteúdos, porém que retrata a preocupação dos magistrados com a frequente atualização que eles devem atentar para adequada prestação do serviço.

Questão 2

Você sugere algum outro meio de apoio à formação que a Escola Judicial poderia oferecer?

Nesta questão fizemos um questionamento aos magistrados sobre se a Escola Judicial poderia oferecer outros meios de apoio à formação e os resultados mais citados foram os seguintes:

- ✓ Mestrado e doutorado (amplamente);
- ✓ Cursos a distância (além dos que são oferecidos pela Escola Judicial);
- ✓ Transmissões on-line dos cursos (trabalho que já é realizado pela Escola);
- ✓ Propor um maior debate entre os graus de jurisdição (Juízes e Desembargadores).

Além dessas considerações observamos outras que são importantes, conforme consta na resposta de número cinco: *“Penso que a EJ poderia desenvolver temas relacionados à valorização dos servidores públicos, alimentando sua autoestima e ampliando sua consciência e conhecimento acerca da importância que suas atribuições têm para a sociedade, notadamente no âmbito das relações de trabalho, em que o monopólio na solução dos conflitos cabe ao Estado.”*, na qual o magistrado faz uma reflexão acerca do trabalho realizado pelos funcionários públicos e a importância do seu papel dentro das relações jurídicas trabalhistas sociedade.

Ainda foram feitas colocações sobre a formação dentro das instituições acadêmicas, complementando a ideia de que a formação deva ser expandida para estes meios, de acordo com a resposta de número quatro: *“precisamos que as escolas judiciais se preocupem em oferecer cursos de mestrado e doutorado, ainda que em convênio com outras instituições, com auxílio no pagamento, para possibilitar que um maior número de juízes possam aperfeiçoar seus conhecimentos.”*, citando inclusive a cooperação entre a Escola Judicial e instituições de ensino e melhores condições financeiras para facilitar o acesso dos magistrados a estes meios de formação.

6.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO DE PERGUNTAS ABERTAS

Nesta etapa da pesquisa analisaremos os dados obtidos através dos questionários qualitativos aplicados a quinze magistrados que se disponibilizaram a responder. Por meio da análise temática, iremos observar os principais pontos abordados pelos magistrados, associando as repostas em comum e atentando para os pontos discordância. No questionário constam cinco questões de livre resposta e foi elaborado para que os repondentes expusessem suas considerações de forma anônima, a fim de dar maior liberdade aos magistrados exporem suas ideias e opiniões.

Questão 1

Qual a importância da atualização para os magistrados trabalhistas nos dias de hoje?

A primeira questão abordou a importância da atualização para os magistrados atualmente. Todos os magistrados consideraram de fundamental importância a manutenção do aprimoramento constante para o desempenho qualificado de suas atividades. Abaixo faremos um resumo das principais razões levantadas pelos magistrados e posteriormente uma análise mais detalhada. Quatorze dos quinze magistrados responderam que sim, e citaremos algumas razões observadas:

- ✓ Introduz o debate acerca de temas comuns entre os magistrados;
- ✓ Supre as lacunas e competências deixadas pelos cursos de graduação de Direito;
- ✓ Muito importante para juízes recém-chegados na carreira;
- ✓ Apenas uma das respostas discordou deste ponto, colocando que na sua opinião, não auxilia efetivamente.

Conforme o que observamos na resposta número dez: *“Estar sempre se atualizando e aprendendo é um processo necessário para qualquer pessoa. No caso dos magistrados, acompanhar as modificações da legislação, as tendências de julgamentos, a inovação da doutrina é fundamental, mas, acima de tudo, o constante aperfeiçoamento como pessoa e como cidadão no exercício das suas atribuições é que possibilitam o crescimento como profissional.”*

Podemos verificar a singularidade que exercício da função de magistrado do trabalho exige atualmente dos seus membros e as características peculiares da profissão.

De acordo com a resposta número 5: *“Muito importante, especialmente em razão das constantes alterações na legislação e na jurisprudência predominante, sem falar na necessidade de informação sobre “novidades” em outros sistemas jurídicos, uma vez que vivemos num mundo globalizado.”*

Nesse mesmo caminho, foi possível averiguar outro ponto importante que é a integração entre os magistrados em busca de novas soluções para embates entre jurisprudências e legislações, conforme as demandas das suas funções requeiram.

Conforme com o que verificamos na resposta número doze: *“A atualização dos magistrados é fundamental para uma prestação jurisdicional célere e efetiva. Quando se estuda, em especial com outros colegas, conseguimos obter novas soluções para problemas antigos, e em especial temos a chance de reavaliar a interpretação da lei de acordo com os novos tempos, de sorte que a lei não precisa necessariamente ser revogada/alterada, mas apenas adaptada à nova realidade que se apresenta, diversa da época em que pensada pelo legislador, mas sempre atentos ao espírito da norma e aos princípios que regem do Direito material e processual do Trabalho”*.

Outra resposta interessante abordou a importância da preparação dos magistrados no início da carreira e no aprimoramento contínuo ao decorrer dela e destaca o papel das Escolas Judiciais nesse processo.

Como consta na resposta número quinze: *“A importância das EJs (Escolas Judiciais) é essencial para a preparação dos juízes novos que ingressam na carreira e para o contínuo aprimoramento dos mais antigos, os quais precisam - obrigatoriamente - conhecer a legislação e a doutrina que aplicam, em contínua evolução, bem como desenvolver aspectos essenciais para o exercício da jurisdição, a exemplo: conhecimento da sociedade onde estão inseridos, da doutrina jurídica, das melhores formas de convivência no meio profissional, do contexto político-econômico, das habilidades para o exercício ponderado do poder que lhes é conferido, da gestão administrativa e de pessoal, do raciocínio lógico-jurídico, e tantos outros.”*. Por fim, podemos destacar a convergência das respostas para a essencialidade que se tem no aprimoramento contínuo dos magistrados.

Questão 2

A formação oferecida pela Escola Judicial auxilia o magistrado a enfrentar as demandas que seu cotidiano exige?

Neste ponto foi abordada especificamente a formação que a Escola Judicial oferece aos magistrados para o desempenho de suas funções frente às características e peculiaridades singulares, como mencionadas anteriormente na questão um e, principalmente, a opinião dos magistrados em relação a este tema. Podemos fazer algumas conclusões acerca do que foi disposto pelos magistrados:

- ✓ Doze dos quinze respondentes disseram que sim, a formação oferecida pela Escola Judicial auxilia os magistrados;
- ✓ Duas respostas disseram que sim, porém com ressalvas e
- ✓ Uma resposta chamou a atenção por discordar totalmente.

Entre os respondentes que concordaram com a importância, vale destacar a resposta número doze, pois, além de ela ressaltar a formação que a Escola Judicial oferece, ela destaca a integração com temas e profissionais de outras áreas.

Conforme disposto seguinte: *“Sim, em especial quando são convidados colegas de outras regiões, porque permitem que possamos fazer uma troca de*

práticas processuais e também de solução dos casos concretos. Também acho bem interessante quando trazem profissionais de outras áreas para podermos ampliar nossos horizontes sobre os problemas que vivemos, com, por exemplo, psicólogos, ou mesmo policiais, como já aconteceu num curso sobre linguagem corporal e recentemente sobre um curso de negociação.”.

Chamou a atenção o fato de um ponto importante ser destacado, que é a insuficiência da formação que os bacharéis em direito recebem nos seus cursos de graduação.

Consoante exposto na resposta número quinze: *“Sem dúvida que sim. A formação básica do bacharel em direito não contempla todas as necessidades de conhecimentos exigidos pela profissão que o indivíduo escolherá no futuro e que são próprias de cada uma. Assim, a Escola Judicial tem o papel de prover tais conhecimentos voltados para o exercício da jurisdição e aprimorá-los continuamente, habilitando o magistrado a enfrentar com as ferramentas necessárias o seu dia-a-dia em uma unidade judiciária, no tribunal ou mesmo quando exercendo apenas funções administrativas”.*

Obtivemos também respostas que destacaram o auxílio prestado pela formação oferecida, contudo com ressalvas e citando principalmente no modo no qual as atividades são realizadas.

De acordo com a resposta número dez: *“Acredito que sim, mas sempre é possível melhorar, inovar, modificar de forma a que a atuação da escola fique mais interessante e próxima do magistrado e das necessidades da nossa atividade fim”* e a resposta número sete que discorre o seguinte: *“Auxilia, mas poderiam ser oferecidos cursos mais práticos”.*

Em contraponto ao que foi colocado nas respostas anteriores, observamos que uma única resposta divergente das demais, concordantes que as atividades de formação oferecidas pela Escola Judicial contribuem para o melhor desempenho dos magistrados, foi a de número onze que discorre o seguinte: *“Penso que não. Até o momento não se ofereceu nenhuma atividade para esclarecimento da necessidade de uma comissão de jurisprudência e o objeto de seu trabalho”.*

A grande maioria das respostas concorda que a formação oferecida pela Escola Judicial contribui para o desempenho das suas atividades; é importante,

contudo, que consideremos as opiniões que acrescentamos espaços para melhorias nos serviços prestados.

Questão 3

Na sua opinião, a formação é suficiente? Ou há necessidade de o magistrado atualizar-se por outros meios (mestrado, especialização, etc.)?

A terceira questão aborda se é suficiente a formação que é oferecida pela Escola Judicial ou se é necessária a complementação por outros meios. Neste ponto estudado, observamos respostas com opiniões divergentes, basicamente, divididas em dois grupos:

- ✓ o primeiro coloca com sendo suficiente para o desempenho das funções, e, em algumas respostas, colocaram que a Escola Judicial não tem a pretensão de substituir a formação acadêmica, mas sim de oferecer a atualização profissional dos magistrados;
- ✓ O segundo grupo de respostas, coloca como sendo insuficiente, fazendo-se necessária a busca de formação complementar através de estudos acadêmicos.

Exemplificando o que observamos no primeiro grupo de respostas, citaremos algumas opiniões expostas pelos magistrados que elucidarão o ponto abordado.

Como o que observamos na resposta número um: *“É suficiente. Na verdade, é melhor que os outros meios, porque o foco é a atuação profissional e não a formação acadêmica”*; o disposto na resposta número dez *“acho que a formação quando bem feita e acessível para todos é suficiente para o desenvolvimento das atividades normais da magistratura”*.

A resposta número quinze coloca destaca primeiramente o trabalho realizado pela Escola Judicial e complementa dizendo que a formação é suficiente, porém ressalta a importância do aperfeiçoamento contínuo que a especificidade do exercício da magistratura exige: *“Depende do perfil de cada EJ. Especificamente quanto à EJ do TRT4, com tradição reconhecida nacionalmente quanto à excelência dos seus cursos, entendo que, caso um magistrado dedique-se a frequentar com aproveitamento boa parte dos cursos que oferece, sim, a formação seria suficiente. Tal suficiência, entretanto, não significa um limite. Caso haja a opção do juiz pelo*

aprofundamento dos conhecimentos em níveis acadêmicos à semelhança de uma especialização, mestrado, doutorado ou pós-doutorado, por certo que a aquisição dos mesmos agregam enorme valor ao exercício da jurisdição, uma vez que se espera - e se exige - do magistrado um impecável conhecimento jurídico voltado para a especialidade do ramo Judiciário que integra. Ainda, a conexão com o mundo acadêmico pode trazer benefícios na formulação de novas teses e soluções criativas para as contendas que resolve ou concilia, bem como na transferência de tais conhecimentos para outros colegas da magistratura”.

Seguindo ainda nessa linha de pensamento, verificamos a opinião de um magistrado que se posiciona no sentido de que a formação é suficiente para o exercício das funções cotidianas dos magistrados e coloca que a complementação realizada através de estudos acadêmicos ficaria a cargo do “gosto e disposição pessoal” de cada um.

De acordo com o que consta na resposta de número doze: *“Para o dia-a-dia, penso que a formação proporcionada pela Escola é suficiente. Na minha opinião, apenas quanto aos cursos jurídicos, focaria mais em cursos práticos, e de efetiva atualização, com o que é a situação, no momento, referente ao novo código de processo civil. Penso que mestrado, especialização é uma questão de gosto e disposição pessoal, porque se dirige mais à academia. Não acho essa etapa fundamental para efetiva atualização e continuidade de formação”.*

O segundo grupo de respostas convergiu suas opiniões no sentido de que a formação não é suficiente. Conforme podemos observar no que é disposto na resposta número três, que coloca a importância do aprimoramento através de outros meios: *“Há necessidade de outros meios de atualização, mas ainda mais importante que a atualização é o aprofundamento do estudo, o que somente é possível com a participação em grupos de estudo, mestrado, doutorado e outras formas de estudo.”.*

Outras respostas convergiram para a mesma opinião, como podemos observar na resposta de número quatro, que coloca a necessidade da complementação da atualização por meio da academia e pela maior integração entre magistrados: *“Não. Há necessidade de cursos de longa duração, especialmente mestrado, bem como promover maior número de encontros entre os Juízes e Desembargadores tendentes a estabelecer um diálogo mais uniforme na prestação jurisdicional.”.*

Seguindo essa linha de pensamento, a resposta número quatorze coloca: *“A escola é apenas um meio de atualização, mas não pode ser considerada isoladamente. É necessário que se busque meios alternativos, inclusive para aprofundar os temas de interesse”*.

Houve ainda quem se colocou como não sendo uma necessidade e sim como uma consequência das atividades realizadas pela Escola Judicial, nas quais elas incentivam os magistrados a buscarem outros meios de formação para dar seguimento nos estudos ali iniciados.

Conforme observamos na resposta número nove: *“Não se trata de necessidade, mas sim o fato de que os cursos da Escola provocam e incentivam o estudo mais aprofundado”*.

Destacamos nessa questão a variedade de opiniões analisadas, demonstrando o quanto ela gera debate, pois enquanto há os que pensam que é suficiente para o desempenho das atividades, há os que colocaram de outra forma, dizendo que as atividades oferecidas necessitam de complemento e a forma mais citada foi através dos meios acadêmicos.

Ainda podemos citar que existiram respostas que colocaram a necessidade de aperfeiçoamento contínuo, citando inclusive que o serviço prestado com qualidade é uma contrapartida que sociedade exige, conforme a resposta número cinco: *“Saber nunca é demais... e nunca será suficiente. O difícil é compatibilizar o estudo com o trabalho que é, afinal de contas e por mais duro que parece, pelo que a sociedade nos paga. A sociedade, o povo, que paga os impostos o faz para que prestemos a jurisdição. Assim, há necessidade de compatibilizar o aperfeiçoamento - que em tese se refletirá em decisões melhores - com a necessária produtividade”*.

Questão 4

Você pensa que a Escola Judicial cumpre seu papel institucional, de apoiar a formação dos magistrados, plenamente?

A questão número quatro questiona aos magistrados se a Escola Judicial cumpre o seu papel institucional em sua opinião e obtemos, basicamente, três grupos de respostas:

- ✓ Os magistrados que pensam que ela cumpre integralmente o seu papel;
- ✓ Os que colocaram que a Escola Judicial cumpre, porém há pontos a serem melhorados (e estes dois grupos em maior quantidade);
- ✓ Os que discordam deste ponto, considerando que a Escola Judicial não cumpre o papel que deveria.

Primeiramente, analisaremos as respostas que convergiram no sentido da concordância deste ponto, colocando que a Escola Judicial cumpre o seu papel institucional.

De acordo com o colocado anteriormente, a resposta de número quatorze diz o seguinte: *“Com certeza cumpre, inclusive em relação aos servidores. De qualquer forma, há espaço para melhorar, o que se verifica, inclusive, na prática, ao observar sua evolução nos últimos anos”*.

A resposta de número seis: *“Sim, conforme já respondido anteriormente os cursos têm sido de ótima qualidade”* demonstra a mesma opinião e as respostas de números um, dois, sete, oito, doze e treze, restringindo-se a dizer: “Sim”.

Em segundo lugar observamos as respostas que se assemelham no sentido que concordam que a Escola Judicial cumpre com seu papel institucional, porém deixa margens para melhorias.

Verificamos isto na resposta de número quatro, conforme o seguinte: *“Sempre há possibilidade de melhorar, tanto quanto ao conteúdo dos estudos quanto à qualidade de quem os ministra. Temos excelentes estudiosos no nosso Estado, por exemplo, que não são devidamente aproveitados”*.

Seguindo nesta linha de pensamento, podemos citar a resposta de número três que, não só destaca o potencial da Escola para crescer, mas também faz uma colocação interessante no que diz respeito ao comprometimento que o magistrado tem de ter com as atividades de formação, destacando a necessidade de conciliar suas atividades funcionais com a continuidade do aperfeiçoamento: *“Tem potencial para cumprir. Mas o Magistrado tem que se mostrar disponível e organizar suas atividades profissionais e pessoais de forma a reservar parte de sua jornada para esta necessária formação permanente”*.

Obtivemos em destaque duas respostas que se colocaram em discordância no que diz respeito ao cumprimento das funções institucionais. A primeira fez uma enumeração de pontos que poderiam ser melhorados, consoante consta na resposta

de número dez: *“Plenamente não, penso que há muito a ser feito no que diz respeito a formação do magistrado em direitos humanos, no enfrentamento da crise ética que nos atinge, nas relações interpessoais, na melhoria da nossa comunicação interna e com a sociedade. Penso que também seria importante que a escola se ocupasse de proporcionar publicações coletivas de magistrados”*.

A segunda resposta que segue nesta mesma linha de pensamento faz menção aos conteúdos e palestrantes que pouco acrescentam, no seu ponto de vista, na formação dos magistrados, conforme consta na resposta de número onze: *“Não acho. Muitos palestrantes e assuntos tem pouco conteúdo e nada agregam”*.

Analisando a questão e as respostas como um todo, observamos que há pontos convergentes e divergentes entre os magistrados, contudo existiu uma preponderância das respostas afirmando que a Escola Judicial cumpre com o seu papel institucional, apoiando a formação dos magistrados com suas atividades.

Questão 5

Você tem sugestões de melhorias ou críticas a fazer em relação à Escola Judicial?

A última pergunta teve como objetivo proporcionar ao magistrado um espaço no qual ele pudesse expor suas opiniões em relação a críticas ou sugestões à Escola Judicial. As respostas obtidas, na sua maioria, tiveram um caráter manifestadamente mais contributivo do que crítico. Em um primeiro momento, analisamos as que de alguma forma sugeriram melhorias e não críticas pontuais.

As sugestões surgiram em variados temas concernentes ao papel da Escola Judicial dentro do contexto de formação dos magistrados, como, por exemplo:

- ✓ Abordagem referente aos cursos, conteúdos e atividades de formação que poderiam ser aperfeiçoadas ou acrescidas de outras metodologias de ensino.
- ✓ Oferecimento de outras modalidades de ensino (mestrado, doutorado);
- ✓ Que a EJ atente à interdisciplinaridade intrínseca ao Direito do Trabalho;
- ✓ Desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho das funções dos magistrados;

- ✓ Uma crítica em especial surgiu em relação à cobrança de metas por parte da Administração do Tribunal, impossibilitando, pelo excesso de trabalho, que o magistrado participe das atividades de formação.

Passaremos a analisar mais detalhadamente as questões. A resposta a de número dois fez referência a diferentes maneiras de oferecer a formação (mestrado e cursos noturnos), instigação na matéria que diz respeito ao desenvolvimento da comunicação no tribunal e oferecimento de cursos de idiomas, conforme podemos observar: *“Gostaria que a Escola oferecesse curso de mestrado e que desenvolvesse algumas atividades no período noturno. A escola também poderia investir mais em cursos de desenvolvimento e qualificação da comunicação no âmbito interno e externo da instituição, oferecer cursos de idiomas - espanhol e inglês - necessários para quem tem projeto de desenvolver estudos mais avançados”*.

Outro magistrado que faz uma colocação interessante que discorre sobre a característica de multidisciplinariedade na qual o Direito do Trabalho está inserido e o papel que a Escola deve desempenhar instigando-a e a necessidade de que se exponham nas atividades de ensino opiniões divergentes, a fim de que se exerça um maior debate sobre os conteúdos em questão, conforme a resposta número cinco: *“Críticas, não, sugestões ou preocupações. Uma delas é para que a escola passe sempre uma mensagem multidisciplinar, em que o Direito do Trabalho aparece estreitamente ligado a outros ramos do Direito - como o Constitucional - e mesmo do "saber" em geral, como a Economia. A outra é que nos cursos e seminários, sempre que possível, procure-se apresentar visões distintas e até antagônicas sobre determinados problemas, evitando-se o "discurso único”*.

Outra sugestão veio no mesmo sentido, sugerindo à Escola que dê continuidade na atual gestão e nas atividades de formação, contemplando a multidisciplinariedade nas mesmas, conforme a resposta número quinze: *“[...] que a EJ do TRT4 continue com o mesmo padrão de gestão e oferecimento de cursos aos servidores e magistrados, não se limitando unicamente aos conhecimentos jurídicos, mas abrangendo também outras áreas de desenvolvimento pessoal e intelectual como a filosofia, história, economia, saúde e segurança, relacionamento pessoal, relacionamento, comunicação e interação com a sociedade, habilidades pessoais para exercício da jurisdição e tantos outros”*.

Houve sugestões que tratam do oferecimento de atividades aos serviços auxiliares – servidores do Tribunal - com caráter mais prático, como, por exemplo, o que foi observado na resposta de número seis: *“Não faço crítica, mas sugiro intensificar a formação e aperfeiçoamento, com viés prático, aos assistentes, assessores e chefes de gabinete, verdadeiros “pulmões”, que são, dos magistrados”*.

Como já mencionado anteriormente, as respostas também vieram no sentido de críticas, como a que trata do regime de metas a que estão submetidos os magistrados, contudo nesse sentido, a crítica se refere à Administração do Tribunal e não especificamente à Escola, deixando em segundo plano a formação, de acordo com o que foi mencionado na resposta quatro: *“A maior crítica é direcionada à Administração do Tribunal, que mais preocupada em cobrar metas do que incentivar a formação dos Juízes, não propicia condições de aprimoramento e atualização dos Magistrados. Inviabilizando a participação dos Juízes nos cursos, como é o meu caso”*.

Outra crítica feita discorre sobre a participação dos magistrados dentro da Escola Judicial: *“Avançar na sua democracia interna, ouvindo mais os magistrados. Atividades mais voltadas à formação humana e em direitos humanos, relações pessoais e condutas éticas dos magistrados”*.

Uma colocação interessante, além de ressaltar o trabalho que vem sendo feito na Escola Judicial coloca a importância que as atividades de formação tiveram para o magistrado, em particular, e a instigação proporcionada pelos mesmos, porém, a integralização da participação destas atividades ficou condicionada aos registros reflexivos, e daí vem a crítica do magistrado, conforme observado na resposta de número doze: *“Nos últimos tempos, tenho percebido que a Escola tem buscado seu aperfeiçoamento a cada nova gestão. Penso que a Escola está no caminho certo. E espero que continue assim. A única crítica que teria, mas pelo visto já está sendo alterada, seria quanto à forma dos registros reflexivos. Já participei de vários cursos, que achei muito interessantes, e que até hoje aplico no meu dia-a-dia. Foram cursos que me instigaram e efetivamente cumpriram com seu papel, não apenas no sentido de me propiciar uma atualização, mas especialmente de repensar minha forma de aplicar o Direito, tendo alterado diversos posicionamentos, inclusive procedimentos na unidade em que atuo. Em contrapartida, por ter pedido o prazo dos registros reflexivos, que muitas vezes se mostram exíguos, em razão dos*

diversos compromissos profissionais, as horas desses cursos não foram contabilizadas. Acredito que a alteração implementada, no sentido de que se possa mandar os registros durante o próprio curso e em diferentes modelos, ajudará muito a questão burocrática de avaliação do aproveitamento pelos magistrados”.

Observamos também críticas relativas aos conteúdos das atividades realizadas, conforme as respostas sete e onze respectivamente: *“Cursos mais voltados à aplicação no dia a dia.”*, e *“Deixou a desejar em relação ao novo código de processo civil”*.

Verificamos que as sugestões e as críticas vieram no intuito de somar ao trabalho que vem sendo realizado pela Escola Judicial do TRT4ª Região e este era o objetivo desta questão, proporcionar aos magistrados um espaço no qual pudessem expor suas opiniões sem restringi-las a um campo de respostas fechadas em que suas contribuições ficassem limitadas.

6.3 ANÁLISE DA ENTREVISTA

A entrevista qualitativa foi realizada com o atual Diretor da Escola judicial do TRT da 4ª Região, Dr. Alexandre Corrêa da Cruz, e tem como objetivo proporcionar à Escola que, através de seu representante, exponha o seu ponto de vista sobre os desafios encontrados pela Escola, a importância do processo de formação e atualização dos magistrados, o papel da Escola Judicial dentro deste processo de formação e sugestões para um sistema mais eficaz que contribua com a atuação e o desempenho dos magistrados.

O espaço aqui concedido ao Diretor da Escola, dar-nos-á um panorama delineador sobre a sua posição com a dos magistrados: seu principal público.

Questão 1

Em sua opinião, quais os maiores desafios encontrados dentro do processo de formação e atualização dos magistrados realizado pelas Escolas Judiciais?

A primeira questão trata dos principais desafios que na opinião do Diretor da Escola influenciam nos processos de atualização e formação dos magistrados. Entre os citados, podemos destacar:

- ✓ Fomentar a participação dos magistrados nas atividades de formação frente ao desempenho das suas atividades;
- ✓ Garantir que a Escola Judicial seja um espaço democrático, onde ocorra um debate contínuo de questões pertinentes relacionadas ao Direito do Trabalho.

Conforme constatamos na descrição da resposta: *“Existem vários desafios. Posso citar alguns deles: estimular que os magistrados consigam encontrar um espaço na jornada para a formação profissional; construir uma escola democrática que respeite a isonomia entre os magistrados e a pluralidade de ideias; transformar a escola em um espaço permanente para as reflexões e discussões acerca do direito do trabalho; reconhecer a escola judicial como um centro de pesquisa relativamente à atividade jurisdicional.”*

Questão 2

Qual a importância da formação e atualização dos magistrados do trabalho atualmente?

A segunda questão diz respeito à importância da formação e atualização dos magistrados do trabalho atualmente e toda a sua especificidade fomentada pela peculiaridade da matéria e multidisciplinariedade que a integram, como mencionada anteriormente. Podemos destacar desta resposta alguns pontos importantes:

- ✓ A citação pelo entrevistado da atividade da magistratura como sendo um serviço público; devendo, portanto, estar investido de eficiência –um dos princípios constitucionais que orienta a atuação da Administração Pública –;
- ✓ As transmutações a que estão submetidos os magistrados em decorrência de avanços tecnológicos;

- ✓ Introdução de novas normas que viabilizem o exercício do Direito frente a estas modificações que conduzem a legalidade intrínseca ao processo legal, devendo o magistrado atentar para essas situações e se manter atualizado.

De acordo com a transcrição a resposta do magistrado: *“A formação e atualização dos magistrados são extremamente importantes, haja vista que o magistrado presta um serviço público essencial e indelegável. E os serviços públicos devem, por imposição constitucional, ser eficientes. Em tempos atuais, com a profusão de novos atos normativos e de situações novas, em decorrência dos avanços tecnológicos, não se admite mais um juiz desatualizado. O magistrado passa a ter o direito/dever de se atualizar. A escola deve promover o estudo e a pesquisa de forma a aprimorar o conhecimento e, por decorrência, a própria atividade jurisdicional.”*.

Questão 3

Qual o papel institucional da Escola Judicial dentro deste processo de formação e atualização dos magistrados?

Essa questão aborda o tema do papel institucional dentro do processo de formação e atualização dos magistrados. Extraímos os pontos mais importantes, consoante o seguinte:

- ✓ O Diretor da Escola exalta a importância da mesma no processo de formação dos magistrados,
- ✓ Citou a formação inicial, a formação continuada e o seu papel no desenvolvimento de atividades que forneçam as competências necessárias para o desempenho das atribuições intrínsecas à magistratura.

Conforme a resposta obtida: *“O papel da escola judicial é primordial ao processo de formação (seja inicial ou continuada) dos juízes, porquanto permite o desenvolvimento e aprimoramento de competências essenciais para o exercício da judicatura.”*.

Questão 4

Quais sugestões de melhoria você sugere para um sistema mais eficaz de formação e atualização dos magistrados?

A última questão se limitou a conceder um espaço para o magistrado apresentar seu posicionamento sobre sugestões de melhorias que poderiam ser acrescentadas para uma melhor de prestação das atividades formativas aos magistrados. Observamos na resposta as seguintes colocações:

- ✓ Referente ao estímulo que deve ser concedido aos magistrados, a fim de que participem das atividades e a
- ✓ A existência da preocupação referente ao orçamento que é viabilizado pelos Tribunais às Escolas Judiciais, para que sejam asseguradas as atividades de formação por elas.

Consoante o que dispõe a transcrição da resposta: *“Que seja intensificada a participação dos magistrados nos cursos oferecidos pelas escolas judiciais; viabilizar rubrica própria no orçamento do tribunal para assegurar um programa mínimo anual de cursos serem desenvolvidos pela escola.”*.

A análise feita teve por objetivo aferir as opiniões dos magistrados referente à formação e a satisfação que ela confere aos mesmos.

6.4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção analisaremos os dados levantados de acordo com o referencial teórico utilizado no desenvolvimento da pesquisa. De acordo com Bastos (2006), as ações relativas ao treinamento, desenvolvimento e qualificação do trabalhador têm uma função essencial no contexto da Gestão de Pessoas, a fim de que a organização alcance seus objetivos. Ivancevich (2011) complementa a ideia dizendo que as ações de treinamento e desenvolvimento proporcionam a compreensão da organização e suas metas por parte do colaborador. Ambos conceitos ressaltam a

importância que as ações de qualificação oferecidas aos colaboradores possuem dentro das organizações, situando-os dentro da mesma e contribuindo para o seu melhor desempenho. Bergue (2010) cita a importância na Administração Pública das ações de T&D, observando que o seu objetivo é capacitar seus servidores, a fim de que tenham as competências necessárias que eles devem possuir, para que, no desempenho de suas funções, auxiliem a instituição a alcançar os objetivos estratégicos; podemos então, portanto, concluir a fundamental importância das ações formativas dentro das organizações privadas ou públicas. Os dados coletados nos mostraram que os magistrados confirmam o que os autores propõem, ressaltando que as ações formativas auxiliam na excelência dos serviços prestados independente da origem da instituição (pública ou privada) as ações de treinamento e desenvolvimento auferem qualificações ao profissional, contribuindo para o melhor desempenho do indivíduo tanto em nível individual, como organizacional.

Outro ponto relevante a salientar é a execução do treinamento, pois, conforme Marras (2000), significa a aplicação do que foi planejado e programado para complementar as carências da organização. Dessa forma, podemos concluir que a execução se caracteriza no momento de transmitir as competências necessárias para os treinados e o autor ainda aponta uma série de recursos e técnicas utilizadas nesta transmissão de conhecimento. A Escola Judicial se utiliza de uma série destes recursos nas suas atividades de formação, nas questões relacionadas aos métodos utilizados (seminários, aulas expositivas, etc.), os magistrados se posicionaram satisfeitos na sua maioria com os métodos utilizados nas atividades e, em referência aos recursos utilizados, foi feito um questionamento sobre as instalações oferecidas pela Escola, no qual constatamos, também, um elevado número de magistrados satisfeitos.

O trabalho se propôs a analisar a satisfação dos magistrados frente à formação que lhes é oferecida pela Escola Judicial e, nesse contexto, não deixa de contemplar o conceito da avaliação das ações de treinamento. Sobre o tema, Marras (2000) nos explica que esta etapa tem por objetivo mensurar os resultados obtidos com os pretendidos nas fases de planejamento e organização das atividades instrucionais. A importância dessa etapa no processo de formação é essencial, porém complexa, podendo, pela sua complexidade, ser posicionada num plano

inferior em uma escala de importância pela dificuldade de sua execução (GIL, 2011). Marras (20011) ainda complementa dizendo que a avaliação do treinamento possibilita a obtenção de informações relativas ao treinamento sobre o que ocorreu conforme o planejado e o que pode ser aperfeiçoado. A satisfação dos magistrados frente às atividades formativas não deixa de ser uma avaliação da formação que é prestada pela Escola Judicial, porém de forma generalista, pois neste estudo pretendemos aferir o serviço como um todo e não somente às atividades instrucionais individualmente. Vale ainda ressaltar a importância que a avaliação do treinamento possui no sentido de existir um aperfeiçoamento contínuo das ações formativas e o permanente diálogo para que isto aconteça, conforme proposto nas sugestões de melhorias pelos magistrados.

É relevante, também, associar o papel a que se propõe a Escola Judicial dentro do processo de formação dos magistrados, porém cabe ressaltar, em um sentido mais amplo, onde ela se encaixa dentro dos conceitos trazidos pelos autores. Bergue (2010, p. 489) explica que as escolas de governo são “ organismos especializados, concebidos com o propósito de promover a qualificação de pessoas direta ou indiretamente relacionadas à administração pública”. Dentro do que o autor coloca, observamos que a Escola Judicial do TRT da 4ª Região é uma escola de governo, tendo a sua atuação voltada a promover o aperfeiçoamento dos magistrados, principalmente, mas também dos servidores dentro do Tribunal ao qual pertence. O mesmo autor salienta que as escolas de governo podem contemplar diversos campos de atuação, de acordo com a origem da instituição à qual estão ligadas, porém seu foco de atuação está sempre direcionado em proporcionar qualificação e competências orientadas pelos objetivos estratégicos traçados pela instituição. Conforme o que coloca o Diretor da Escola Judicial, quando perguntado sobre o papel institucional da EJ: *“O papel da escola judicial é primordial ao processo de formação (seja inicial ou continuada) dos juízes, porquanto permite o desenvolvimento e aprimoramento de competências essenciais para o exercício da judicatura”*, e dessa forma, fazendo com que os objetivos traçados pelo TRT da 4ª Região sejam alcançados.

Outro ponto importante a salientar é a especificidade a que está inserido o Direito do Trabalho. Cerqueira (2008, p.54) discorre o seguinte sobre este tema:

O conflito sempre existente entre o capital e o trabalho é dos mais relevantes. Do equilíbrio de tais forças depende a sustentação do Estado Democrático e de sua economia. A magistratura do trabalho é aquela que, com mais proximidade, atua no meio social. É a que o cidadão comum mais utiliza e a atuação do magistrado que se dedica a ela é das mais peculiares.

Isto posto, torna-se necessário que a formação dos magistrados atuantes nesta área do direito esteja em consonância com as demandas com que eles se deparam no desempenho das suas atividades. Conforme Cerqueira (2005) as faculdades de Direito não preparam os alunos para assumirem postos na carreira da magistratura, fazendo-se necessário que os juizes do trabalho complementem sua formação. Observamos diversas respostas nessa direção, apontando as características peculiares já citadas no exercício desta profissão e, de acordo com o que a autora coloca, verificamos a necessidade que eles expuseram de serem alimentados permanentemente com atualizações jurisprudenciais, modificações que sofre a legislação que lhes é pertinente e demais competências que auxiliem no desempenho das suas atividades, como observado nas respostas do questionário de perguntas abertas.

7 CONCLUSÃO

7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observamos a especificidade intrínseca ao Direito e, mais especificamente, nesta pesquisa, ao Direito do Trabalho, de acordo com Cerqueira (2008), a magistratura do trabalho lida com as relações diretas entre o capital e o trabalho, fazendo-se necessária a atuação do Estado. De encontro com esse tema, constitui-se de extrema importância, para que o serviço jurisdicional público seja dotado de qualidade, que os magistrados estejam capacitados e preparados com as competências necessárias para o desempenho das suas atribuições. Conforme Zarifian (1996), o desenvolvimento de competências auxilia a desenvolver uma atitude reflexiva sobre o trabalho, que dê ao profissional a capacidade de enfrentar as situações não antes vivenciadas e de natureza singular. O papel do magistrado é imprescindível dentro da função social que a justiça exerce, salientando que se transforma em uma questão de interesse público o aprimoramento deste profissional, conforme (CERQUEIRA, 2005).

Após a coleta e análise dos dados podemos fazer conclusões referentes aos objetivos propostos na pesquisa. Primeiramente, conforme os dados quantitativos coletados, traçaremos o perfil geral dos respondentes que se caracterizou por apresentar magistrados que exercem as atividades entre cinco e vinte anos na magistratura do trabalho, divididos entre juízes titulares e substitutos e que frequentam as atividades da Escola Judicial até dez vezes ao ano na sua maioria, com formação basicamente dividida entre ensino superior e especialização, idade superior a trinta anos, divididos quase que pela metade entre homens e mulheres.

Foram realizadas questões referentes sobre os seguintes aspectos: contribuição da formação, métodos nos quais são desenvolvidas as atividades, conteúdos abordados, carga horária da formação, horários em que as atividades são realizadas, instalações oferecidas para as atividades, os ministrantes dos eventos de formação, materiais didáticos disponibilizados, aparato administrativo. Chamou a atenção os percentuais encontrados nestes temas, pois a maioria das questões

demonstraram que entre 60% e 80% dos respondentes estavam satisfeitos ou plenamente satisfeitos. Porém encontramos também questões que não apresentaram este grau elevado de satisfação, como a que se refere aos horários em que são realizadas as atividades na qual 50% dos entrevistados se manifestaram satisfeitos ou plenamente satisfeitos, enquanto o restante do percentual se dividiu da seguinte maneira: 22% (discordo totalmente); 10% (discordo parcialmente) e 18% se manifestaram de forma neutra. Dentro das médias das demais respostas, esta foi a que apresentou os resultados de maior número de insatisfeitos, porém cabe salientar novamente que não sabemos se são os mesmos magistrados insatisfeitos em todos os aspectos.

Outra questão importante a ser ressaltada, ainda dentro dos aspectos quantitativos, é a que se refere aos conteúdos que são oferecidos nas atividades de formação. Os magistrados se manifestaram de forma similar nesse tema, colocando a importância de as atividades observarem relação com as atividades desempenhadas por estes nas suas atividades e as mais citadas foram: Novo Código de Processo Civil (amplamente citado); Direito material e processual do trabalho; atualizações na legislação e jurisprudência; Direito Constitucional; correspondência entre áreas profissionais distantes do Direito, mas que, pelas relações de trabalho e sociais, possam contribuir para o desempenho dos magistrados nos seus serviços jurisdicionais, conforme observado nas respostas dos magistrados arguidas pelos questionários.

O trabalho também se propôs a levantar as questões referentes a relação das atividades de formação desenvolvidas pela Escola Judicial com as atribuições cotidianas a que os magistrados estão submetidos no desempenho das suas funções, nesse sentido, observamos a importância da correlação entre o desenvolvimento de competências com os objetivos estratégicos da instituição (VALLE; BORGES-ANDRADE, 2006). Dentro dos materiais de coleta utilizados, obtivemos um elevado índice de magistrados apontando para a concordância neste ponto de que a formação oferecida os auxilia. Alguns magistrados manifestaram-se de forma bastante contundente neste aspecto, citando a necessidade profissional de estar atualizado e a função social que seus cargos desempenham, sendo imprescindível a prestação de um serviço qualificado para a população. Apesar de

ter havido algumas poucas manifestações contrárias, podemos apontar que a formação oferecida pela Escola Judicial atende às necessidades que os magistrados carecem.

Através questionário quantitativo e das respostas qualitativas, podemos concluir que a Escola Judicial cumpre o seu papel institucional de contribuir com a formação e essa afirmação pode ser feita através dos percentuais obtidos nas respostas.

Ainda dentro dos objetivos específicos, nos propusemos a colher informações referentes a sugestões de melhorias que poderiam ser feitas pelos magistrados. A grande maioria das manifestações veio no sentido de contribuir ao trabalho que já está sendo feito, enquanto um número menos expressivo, porém não menos importante, faz críticas que devem ser consideradas e também podemos fazer o questionamento, novamente, se são os mesmos magistrados insatisfeitos com a Escola Judicial de uma forma geral, tendo em vista que os percentuais de insatisfeitos foram muito parecidos. Houve uma variedade bastante elevada de conteúdos expostos pelos respondentes e vamos destacar alguns que apareceram algumas vezes entre as diversas respostas. Por exemplo: que a Escola tivesse uma preocupação com a multidisciplinariedade na qual está inserido o Direito do Trabalho, oferecendo as competências necessárias para o melhor desempenho de suas tarefas, integrando ao direito outras áreas de conhecimento; convergir as atividades formativas para o viés prático das atribuições dos magistrados; integração entre os agentes partícipes do contexto em que as relações trabalhistas estão inseridas. Nos aspectos críticos, citamos uma resposta que diz respeito às metas a que estão submetidos os magistrados e, dessa forma, limitando a participação deles em eventos de formação; a visão de alguns magistrados, levantadas nos meios de coleta, sugerindo atividades formativas mais práticas. Observando o aspecto contributivo das opiniões dos magistrados notamos também a preocupação com a melhoria contínua que eles propõem à Escola, a fim de que ela possa oferecer a melhor formação e contribuindo, dessa maneira, para a excelência do desempenho das atividades dos magistrados.

Podemos concluir que o serviço prestado pela Escola Judicial do TRT da 4ª Região é essencial para o aperfeiçoamento contínuo dos magistrados e desenvolvimento de novas competências necessárias para a melhor o desempenho das atribuições dos seus cargos associado à elevada pluridisciplinariedade a que está submetido o Direito do Trabalho. Conferindo à pesquisa a conclusão de que existe uma elevada satisfação por parte dos magistrados com a formação que por ela é oferecida

7.2 LIMITES DA PESQUISA

A pesquisa apresentou algumas limitações, principalmente, no contexto em que foi realizada. Vamos citar as principais:

- a) Verificamos a pouca incidência de trabalhos acadêmicos com o tema voltado à formação de magistrados no Brasil e, especificamente, referente aos magistrados do trabalho;
- b) Limitações em relação aos respondentes, pois o número de respostas foi baixo, porém suficientes para fazer a análise, além das dificuldades de acesso aos magistrados;
- c) O campo de pesquisa se limitou ao município de Porto Alegre pela dificuldade de acesso aos magistrados do interior;

7.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Para pesquisas posteriores a sugestão que se propõe é que o campo de coleta dos dados possa ser ampliado para os magistrados em todo o estado do Rio Grande do Sul, a fim de que se verifique os resultados de satisfação também junto aos magistrados do interior que, por consequência de sua localização geográfica estão

mais distantes da Escola Judicial, limitando sua formação junto a este órgão às vezes que comparecem presencialmente nas atividades de formação (muitas vezes prejudicada pela distância e deslocamento), cursos a distância e transmissões on-line dos eventos.

Conforme citado no capítulo cinco do trabalho, a proposta inicial era realizar a pesquisa junto a todos os magistrados do Rio Grande do Sul, porém, com a dificuldade de obter as informações necessárias, optou-se por realizá-la no município de Porto Alegre. Embora formulada com dados apenas da capital gaúcha, no início da pesquisa, recebemos algumas respostas de magistrados lotados no interior do estado e delas constatamos críticas relacionadas com a duração dos eventos, citando que o tempo de deslocamento dos magistrados era maior do que a própria duração da atividade, fazendo com que muitos não participem das mesmas, apesar de a Escola Judicial fornecer meios não presenciais de formação (cursos a distância e transmissões on-line). Isto posto, torna-se importante a aferição da satisfação junto destes magistrados também, a fim de que possa ser melhorado o serviço prestado pela EJ.

7.4 CONTRIBUIÇÃO PARA A INSTITUIÇÃO

A pesquisa servirá como um subsídio a partir do feedback dos magistrados que contribuíram com suas opiniões e considerações, dessa forma, o último objetivo específico será atingido quando o seu resultado for compartilhado com a Escola Judicial de forma a auxiliar na elaboração das futuras atividades de formação. Finalizando a pesquisa, concluímos que os objetivos gerais e específicos foram alcançados.

REFERÊNCIAS:

ABBAD G. S. *et al.* **Planejamento instrucional em T&D.** In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, Desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.* Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 6.

ALLEN, M. What is corporate university, and why should an organization have one? In: ALLEN, M. (Org.). *The corporate university handbook.* New York: AMACON, 2002

BARLEY, K. Corporate university structures that reflect organizational. In: ALLEN, M. (Org.) *The corporate university handbook.* New York: AMACIM, 2002.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Trabalho e Qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva.** In BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.* Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 1.

BASTOS, A.V.B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. *Revista de Administração, São Paulo, v.26, n4, p. 87-102, out./dez. 1991*

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 20 set. 2015

_____. Constituição (1988). Emenda constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos dos arts. 5, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm>. Acesso em: 20 set. 2015

_____. Decreto [nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005](#). Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 19, dez. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm#art37>. Acesso em: 18 nov. 2015.

_____. DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23, fev. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 25 nov. 2015

_____. RESOLUÇÃO Nº 192, DE 8 DE MAIO DE 2014 Publicada no DJe de 09/05/2014 Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário.

Disponível em:
http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/Trib_Sup/STF/CNJ/Res_192_14.html.
 Acessado em: 26 nov. 2015

CERQUEIRA, Maria Inês Corrêa de César Targa. Diagnóstico das escolas de magistratura existentes no Brasil. Campinas, 2005. Disponível em:
http://www.amb.com.br/index_.asp?secao=artigo_detalhe&art_id=861. Acessado em: 02 de out. 2015

_____. FORMAÇÃO DE JUÍZES DO TRABALHO NO BRASIL APÓS A CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988 – A ESCOLA DA MAGISTRATURA DA JUSTIÇA DO TRABALHO DA 15ª REGIÃO 2008. 501 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas – Unicamp, Campinas, 2008.

DANTAS, Fernando Luís Lopes. A FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS NO ATUAL MODELO CONSTITUCIONAL: O PAPEL DA ENFAM E DAS ESCOLAS JUDICIAIS. 2014. Disponível em:
 <http://www.evocati.com.br/evocati/artigos.wsp?tmp_codartigo=611 >. Acesso em: 26/11/2015

DENGO, Normélios. Universidades corporativas: modismo ou inovação. P. 2001

ESCOLAS DE GOVERNO, Portal do servidor federal. Disponível em:
 <<http://www.servidor.gov.br/index.asp?index=82&ler=c743>>. Acesso em: 29 nov. 2015

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS DO TRABALHO - ENAMAT (Brasil). Resolução nº 2, de 30 de novembro de 2009. Regulamenta a frequência e o aproveitamento dos Alunos-Juízes no Módulo Nacional do Curso de Formação Inicial dos Magistrados do Trabalho. Disponível em:
 <<http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/handle/1939/4969>>. Acesso em: 28 set. 2015

_____. Resolução Nº 192 de 08/05/2014, Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Disponível em:
<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2485>. Acessado em: 26 nov. 2015

_____. FORMAÇÃO INICIAL Disponível em:
 <http://www.enamat.jus.br/?page_id=959> Acessado em: 29 nov. 2015

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS DO TRABALHO - ENAMAT (Brasil). RESOLUÇÃO Nº 09/2011 Regulamenta a Formação Continuada dos Magistrados do Trabalho no âmbito do Sistema Integrado de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho. < Disponível em:
[file:///C:/Users/T%C3%A2nia/Downloads/Res_092011_FormaAcAao_Continuada-COM_LINKS_SITE_%25281%2529%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/T%C3%A2nia/Downloads/Res_092011_FormaAcAao_Continuada-COM_LINKS_SITE_%25281%2529%20(1).pdf).> Acessado em: 30 nov/ 2015

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Ferreira, Paulo Pinto. Treinamento de pessoal. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1985.

GOLDSTEIN, I. L. (1991). Training in work organizations. In Dunnette e Hough *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., pp.507-619). Califórnia: Consulting Psychology Press.

GUIMARÃES T. A.; BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. **Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações.** In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). Treinamento, Desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 6.

Instituto Methodus. Pesquisa de opinião com público interno e externo da Justiça do Trabalho. Porto Alegre, 2010

IVANCEVICH, John M. Gestão de Recursos Humanos [recurso eletrônico] / John M. Ivancevich; tradução Suely SonoeCuccio: revisão teórica Ana Maria ValentiniRoux. Revisão jurídica Helane Cabral – 10 ed. – Dados eletrônicos – Porto Alegre> AMGH, 2011

MAGER, R. F. A formulação de objetivos de ensino. Porto Alegre: Globo, 1976

MANZATO, Antonio José e SANTOS, Adriana Barbosa. A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~verav/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf>. Acesso em: 21 abr 2014.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011

MEISTER, J. Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999. P.29

MILIONI, B. Indicadores para gestão de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: ABTD, 2005

MOREIRA, E.; Costa, S. Determinação de fatores que influenciam a gestão do conhecimento: estudo de caso no serviço público. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio Grande do Sul: ENEP, 2005.

NAKAYAMA, Marina Keiko; PILLA, Bianca Smith. Ensino a distância para magistrados: a viabilidade de implantação numa escola magistratura. p. 1-2. (2004). Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/582/000438402.pdf?sequence=1&locale=en>>. Acessado em: 27 set. 2015

PETERS. Distance teaching and industrial production: a comparative interpretation in outline. In: seewart, d. keegan, d.j.; holmberg, b. (Ed.). Distance education: international perspectives. New York: St. Martin ´s, 1983

PILATI, R.; RIETHER, M; PORTO, J.B. **Estratégias de análise de dados e retroalimentação do sistema de T&D.** In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.;

MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap.26.

PILATI, Ronaldo. História e importância de T&D. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, Desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 6.

_____, Ronaldo. *Modelo de efetividade do treinamento no trabalho: aspectos dos treinados e moderação do tipo de treinamento*. 2004. 180f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, 2004.

SIRANGELO, Flávio Portinho. *Escola Judicial: mais uma etapa no caminho da Modernização*. Porto Alegre [2008?]. Disponível em: <<http://www.trt4.jus.br/portal/portal/EscolaJudicial/institucional/apresentacao/MenuEscolaPortletWindow.jsessionid=1EC1897A715BFBC9F40309D057B1B4DF.jbportal-203?action=2>>. Acesso em: 30 out. 2015

SPRATT, C.; WALKER, R.; ROBINSON, B. *Mixed research methods. Practitioner Research and Evaluation Skills Training in Open and Distance Learning. Commonwealth of Learning*, 2004. Disponível em: <http://oasis.col.org/bitstream/handle/11599/88/A5%20workbook.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03/05/2016

TANUR apud PINSONNEAULT, Alain e KRAEMER, Kenneth. *Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment*. *Journal of Management Information Systems*, Autumn 1993.

TRIVINOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – T&D. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, Desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 6.

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. A. M. e SILVA, C. M. *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. *Revista de administração contemporânea*, v.4, n.1, p. 161-176, 2000.

ZAFIRIAN, P. *A gestão da e pela competência*. Seminário educação profissional, trabalho e competências. Rio de Janeiro, 1996

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. **Competency requirement forecasting: issues for international selecting and assessment**. In: MABEY, C.; ILES P. (Org). *Managing learning*. London: Routledge, 1994.

VALLE, S. M.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em T&D**. In BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.;

MOURÃO, L. (Org.). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 10.

ANEXOS

ANEXO I: CALENDÁRIO DOS 2º SEMESTRE DE 2015 DA FORMAÇÃO CONTINUADA

 ESCOLA JUDICIAL DO TRT DA 4ª REGIÃO		Formação Continuada 2º Semestre 2015		
Data	Temática	Ministrante(s)	Carga Horária	
JULHO	10/07 (6ª-Feira) Manhã e Tarde	Minicurso Cumprimento da Sentença – Aula 1 Fase de Liquidação: Fixação prévia de critérios de cálculos. Acertamento de conta de liquidação. Sentença de Liquidação.	José Aparecido dos Santos, Juiz do TRT9.	6h/a (Aula) 24h/a (Total do Minicurso)
	07/08 (6ª-Feira) Manhã e Tarde	Seminário sobre Direito Coletivo e Dispensa em Massa	* Palestra <i>A Constituição da República e o Direito Coletivo do Trabalho</i> : Maurício Godinho Delgado, Ministro do TST; * Palestra <i>Desafios à Atuação Sindical na Atualidade</i> : Luiz Alberto de Vargas, Desembargador do TRT4. Mesa redonda com Ana Luiza Heinecke Kruse, Luis Carlos Pinto Gastal e Carlos Alberto Zogbi Lontra, Juizes do TRT4.	4h/a
AGOSTO	14/08 (6ª-Feira) Manhã e Tarde	Minicurso Cumprimento da Sentença – Aula 2 Fase de Execução: Citação para pagamento. Penhora, avaliação remição e depósito. Adjudicação e remição. Praça e leilão; arrematação. Auto de alienação judicial ou substitutivo. Agravo de petição e liberação dos valores incontroversos. Possibilidade e forma de aplicação dos dispositivos do CPC.	Leonardo Dias Borges, Juiz do Trabalho do TRT1.	6h/a (Aula) 24h/a (Total do Minicurso)
	17/08 (2ª-Feira) Manhã e Tarde	Minicurso Direito Constitucional Nível I (reedição) – Aula 1 Constituição, Estado e Sociedade	Fernando Ângelo Ribeiro Leal, Professor Dr. da FGV-RJ.	11h/a (Aula) 25h/a (Total do Minicurso)
	18/08 (3ª-Feira) Manhã			
	20/08 (5ª-Feira)	Fim de Tarde – Diálogos Acadêmicos Indisponibilidade de Bens Futuros	Ben-Hur Silveira Claus, Juiz do TRT4.	1,5h/a
	21/08 (6ª-Feira) Manhã	Minicurso Responsabilidade Civil – Aula 1 Aspectos Gerais da Responsabilidade Civil	Eugênio Facchini Neto, Desembargador do TJ-RS.	3 h/a (Aula) 12h/a (Total do Minicurso)
	21/08 (6ª-Feira) Tarde	Minicurso Responsabilidade Civil – Aula 2 Princípio da Reparação Integral	Paulo de Tarsó Vieira Sanseverino, Ministro do STJ.	3 h/a (Aula) 12h/a (Total do Minicurso)
		09 a 12/09 (4ª-Feira a sábado)	X Encontro Institucional da Magistratura do Trabalho do Rio Grande do Sul	
SETEMBRO	25/09 (6ª-Feira) Manhã e Tarde	Minicurso Cumprimento da Sentença – Aula 3 Incidentes de Execução: Exceção de pré-executividade. Redirecionamento da execução. Fraude de execução. Fraude contra credores. Embargos à execução e à penhora. Impugnação à sentença de liquidação. Embargos à adjudicação, à remição e à arrematação. Embargos de terceiro. Ação Anulatória. Jurisprudência aplicável.	Júlio César Bebbler, Juiz do TRT24.	6h/a (Aula) 24h/a (Total do Minicurso)
	21/09 (2ª-Feira) Manhã e Tarde	Minicurso Direito Constitucional Nível I (reedição) – Aula 2 Dogmática dos Direitos Fundamentais	Ingo Sarlet, Juiz de Direito e Professor da PUCRS.	7h/a (Aula) 25h/a (Total do Minicurso)
	02/10 (6ª-Feira) Manhã	Minicurso Responsabilidade Civil – Aula 3 A Tutela dos Danos Morais nas Relações de Trabalho	Alexandre Agra Belmonte, Ministro do TST.	3h/a (Aula) 12h/a (Total do Minicurso)
	02/10 (6ª-Feira) Tarde	Minicurso Responsabilidade Civil – Aula 4 Responsabilidade Pré e Pós Contratual e Perda de uma Chance	Jorge Cavalcanti Boucinhas Filho, Advogado e Professor Dr. da FGV/EAESP.	3h/a (Aula) 12h/a (Total do Minicurso)

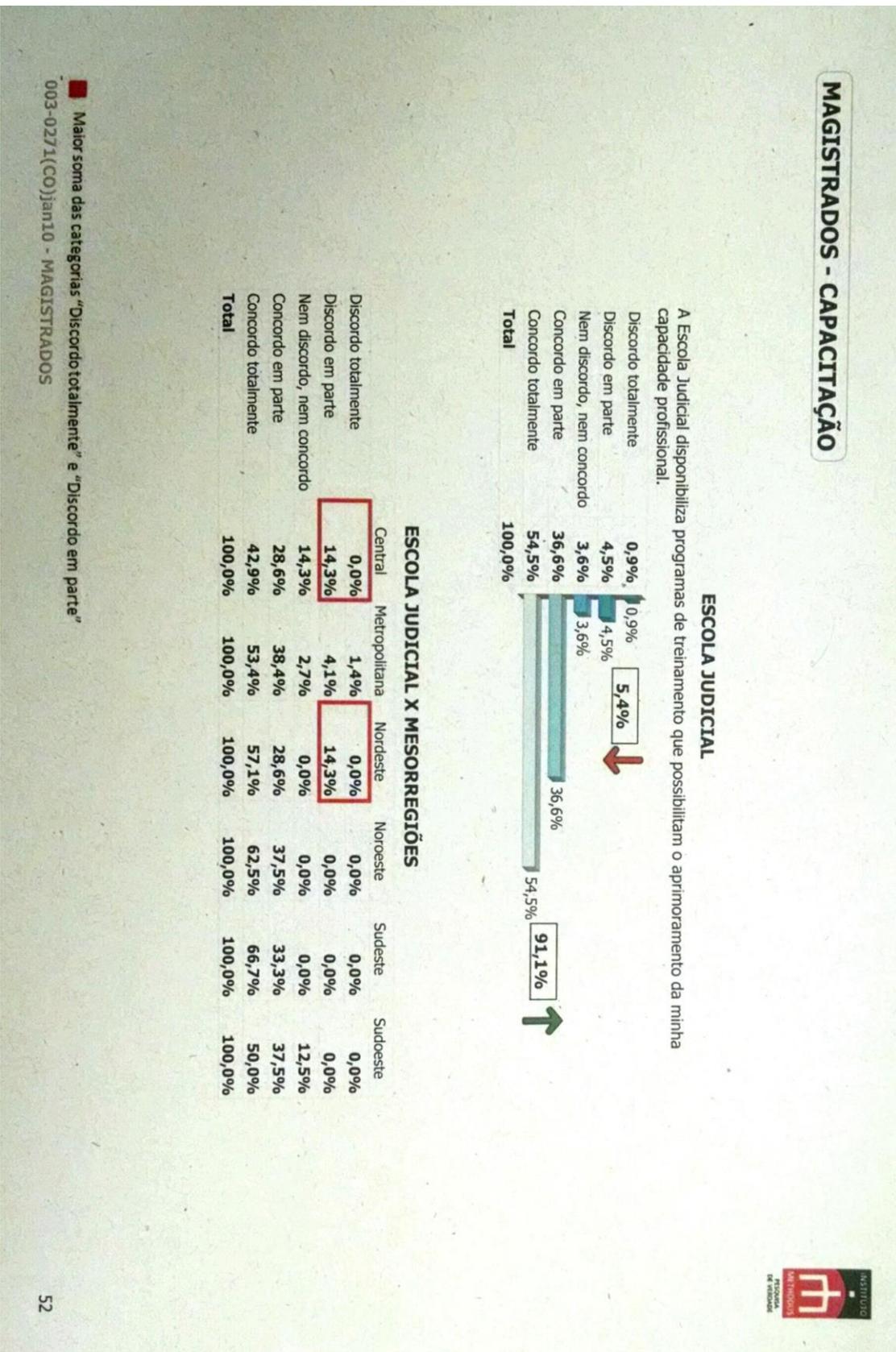
OUTUBRO	09/10 (09 - feira)	Novos Institutos do CPC e a Tutela Efetiva do Direito Material do Trabalho	* Palestra <i>A Tutela Provisória Fundamentada na Evidência ou na Urgência</i> : Araken de Assis, Jurista, Professor, Desembargador Aposentado do TJ-RS; * Palestra <i>Cosa Julgada Processual</i> : Ari Pedro Lorenzetti, Juiz do TRT18.	A confirmar
	16/10 (16 - feira) Manhã e Tarde	Seminário Trabalho de Pessoas com Deficiência	Confirmados: Rafael Gigueer, Auditor Fiscal do Trabalho; Maria Aparecida Gugel, Subprocuradora-geral do Trabalho; Sandro Nahmias Melo, Juiz do TRT23.	5 h/a
	23/10 (23 - feira)	Seminário sobre Questões de Direito Previdenciário	Océlio de Jesus Carneiro Morais, Juiz do TRT8; Jacqueline Michels Bilhalva, Juiza do TRF4.	A confirmar
	26/10 (26 - feira) Manhã	Minicurso Direito Constitucional Nível I (reedição) - Aula 2 (continuação) Dogmática dos Direitos Fundamentais	Ingo Sarlet, Juiz de Direito e Professor Dr. da PUCRS.	4h/a (Aula) 25h/a (Total do Minicurso)
	26/10 (26 - feira) Tarde	Minicurso Direito Constitucional Nível I (reedição) - Aula 3 Dogmática dos Direitos Fundamentais	José Ricardo Ferreira Cunha, Professor Dr. da UERJ.	3h/a (Aula) 25h/a (Total do Minicurso)
NOVEMBRO	06/11 (06 - feira) Manhã	Minicurso Direito Constitucional Nível II – Aula 1 Organização do Estado e Organização dos Poderes	Aloisio Zimmer Júnior, Professor Dr. e Advogado.	6h/a (Aula) 12h/a (Total do Minicurso)
	13/11 (13 - feira) Manhã	Minicurso Direito Constitucional Nível II – Aula 2 Ordem Econômica	Gilberto Bercovici, Professor Dr. da USP e Advogado.	3h/a (Aula) 12h/a (Total do Minicurso)
	13/11 (13 - feira) Tarde	Minicurso Direito Constitucional Nível II – Aula 3 Ordem Social	Rodrigo Goldschmidt, Juiz do TRT12.	3h/a (Aula) 12h/a (Total do Minicurso)
	20/11 (20 - feira) Manhã e Tarde	SIMBA – Sistema de Movimentação Bancária	Marcos Vinícius Barroso, Juiz do TRT3. Coordenação: Ricardo Fioreze, Juiz do TRT4.	8h/a
	20 e 27/11 (20 e 27 - feiras) Manhã e Tarde	Comunicação Assertiva Turma exclusiva para Magistrados	Débora Brum, Fonoaudióloga.	16h/a
	27/11 (27 - feira) Manhã e Tarde	Minicurso Cumprimento da Sentença – Aula 4 Novas Modalidades de Gestão na Execução	Marcos Neves Fava, Juiz do TRT2.	6h/a (Aula) 24h/a (Total do Minicurso)
DEZEMBRO	04/12 (04 - feira)	Seminário Internacional de Direitos Humanos	A confirmar.	A confirmar

As datas previstas para as atividades poderão ser alteradas.

Outras atividades serão acrescentadas, inclusive na modalidade à distância. Mantenha-se informado: o site da Escola Judicial oferece notícias sempre atualizadas.

Em 17/07/2015

ANEXO II: PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL DO TRT 4ª



APÊNDICE A

PESQUISA SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA FORMAÇÃO OFERECIDA PELA
ESCOLA JUDICIAL DO TRT DA 4ª REGIÃO AOS MAGISTRADOS NO
DESEMPENHO DAS SUAS ATIVIDADES

Esta pesquisa tem como objetivo fazer a aferição da formação fornecida pela Escola Judicial do TRT da 4ª Região juntos aos magistrados do trabalho do mesmo tribunal.

O questionário é respondido de forma anônima, portanto não há necessidade de identificação.

1) Sexo

- Feminino
- Masculino

2) Idade

- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 65 anos
- mais de 65 anos

3) Escolaridade

- Ensino Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

4) Qual função você ocupa na magistratura do trabalho no TRT 4ª Região?

- Desembargador
- Juiz Titular
- Juiz Substituto

5) Há quanto tempo você exerce atividades na magistratura do trabalho?

- menos de 5 anos
- mais de 5 anos e menos de 10
- mais de 10 anos e menos de 20
- mais de 20 anos

6) Você frequenta os cursos e eventos oferecidos pela Escola Judicial do TRT 4ª Região?

() Sim

() Não

- 7) Na sua opinião, a formação oferecida pela Escola Judicial do TRT 4ª Região contribui para o adequado desempenho das suas atividades?

Insatisfeito	1	2	3	4	5	Satisfeito
--------------	---	---	---	---	---	------------

- 8) Na sua opinião, a formação oferecida é suficiente para atualizar e dar suporte aos magistrados do trabalho para atender à demanda de trabalho atualmente?

Insatisfeito	1	2	3	4	5	Satisfeito
--------------	---	---	---	---	---	------------

- 9) Os métodos em que são ministrados os cursos auxilia a compreensão dos temas abordados? Ex. Seminários, aulas expositivas, etc.

Insatisfeito	1	2	3	4	5	Satisfeito
--------------	---	---	---	---	---	------------

- 10) Os conteúdos abordados nos cursos estão de acordo com a realidade enfrentada pela Justiça do Trabalho atualmente?

Insatisfeito	1	2	3	4	5	Satisfeito
--------------	---	---	---	---	---	------------

- 11) A carga horária de horas de formação a que são submetidos os magistrados é a adequada?

Insatisfeito	1	2	3	4	5	Satisfeito
--------------	---	---	---	---	---	------------

- 12) Os horários em que são realizadas as atividades da Escola Judicial são os mais adequados?

Insatisfeito	1	2	3	4	5	Satisfeito
--------------	---	---	---	---	---	------------

13)A Escola Judicial oferece instalações adequadas para o desenvolvimento das atividades de formação?

Insatisfeito	1	2	3	4	5	Satisfeito
---------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

14)Os ministrantes dos cursos, escolhidos pela Escola Judicial, conseguem expor os temas de modo claro e que facilite a aprendizagem?

Insatisfeito	1	2	3	4	5	Satisfeito
---------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

15) Os materiais didáticos disponibilizados auxiliam na aprendizagem e compreensão dos conteúdos abordados nos cursos?

Insatisfeito	1	2	3	4	5	Satisfeito
---------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

16)O aparato administrativo da Escola Judicial (Servidores) supre as necessidades dos magistrados?

Insatisfeito	1	2	3	4	5	Satisfeito
---------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

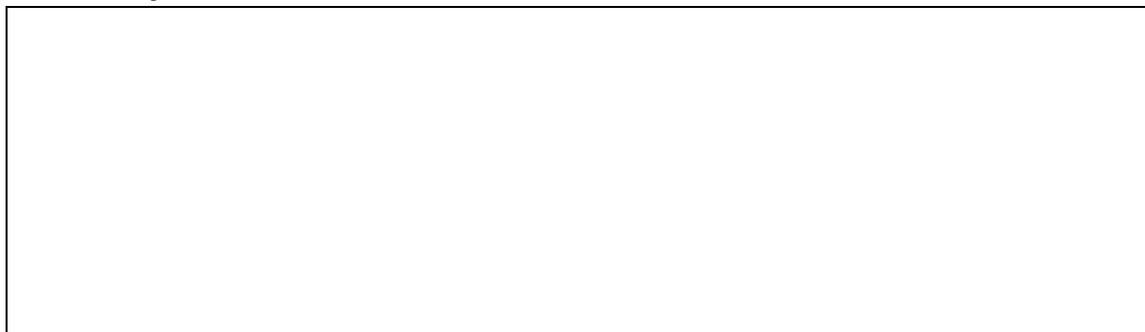
17) A Escola Judicial cumpre o seu papel institucional de apoiar na formação e atualização dos magistrados?

Insatisfeito	1	2	3	4	5	Satisfeito
---------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

18) Na sua opinião, quais os conteúdos mais válidos a serem lecionados nas atividades da Escola Judicial?



19) Você sugere algum outro meio de apoio à formação que a Escola Judicial poderia oferecer?



APÊNDICE B

PESQUISA SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA FORMAÇÃO OFERECIDA PELA
ESCOLA JUDICIAL DO TRT DA 4ª REGIÃO AOS MAGISTRADOS NO
DESEMPENHO DAS SUAS ATIVIDADES

Esta pesquisa tem como objetivo fazer a aferição da formação fornecida pela Escola Judicial do TRT da 4ª Região juntos aos magistrados do trabalho do mesmo tribunal.

O questionário é respondido de forma anônima, portanto não há necessidade de identificação.

Questionário de perguntas abertas:

- 1) Qual a importância da atualização para os magistrados trabalhistas nos dias de hoje?**

- 2) A formação oferecida pelo apoio Escola Judicial oferece auxilia o magistrado a enfrentar as demandas que seu cotidiano exige?**

- 3) Na sua opinião, a formação é suficiente? Ou há necessidade do magistrado atualizar-se por outros meios (mestrado, especialização, etc.)?**

- 4) Você acha que a Escola Judicial cumpre seu papel institucional, de apoiar a formação dos magistrados, plenamente?**

- 5) Você tem sugestões de melhorias ou críticas a fazer em relação à Escola Judicial?**

APÊNDICE C

PESQUISA SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA FORMAÇÃO OFERECIDA PELA
ESCOLA JUDICIAL DO TRT DA 4ª REGIÃO AOS MAGISTRADOS NO
DESEMPENHO DAS SUAS ATIVIDADES

Esta pesquisa tem como objetivo fazer a aferição da formação fornecida pela Escola Judicial do TRT da 4ª Região juntos aos magistrados do trabalho do mesmo tribunal.

.

Pesquisa Qualitativa:

Entrevista Dr. Alexandre Corrêa da Cruz (Diretor da Escola Judicial)

1) Em sua opinião, quais os maiores desafios encontrados dentro do processo de formação e atualização dos magistrados realizado pelas Escolas Judiciais?

2) Qual a importância da formação e atualização dos magistrados do trabalho atualmente?

3) Qual o papel institucional da Escola Judicial dentro deste processo de formação?

4) Quais sugestões de melhoria você sugere para um sistema mais eficaz de formação e atualização dos magistrados?