

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

HUGO LEONARDO DOS SANTOS

PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO E TREINAMENTO POR *E-LEARNING* PARA OS SERVIDORES INGRESSANTES DA CARREIRA DE TÉCNICO ADMINISTRATIVO DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL EM SANTA CATARINA

FLORIANÓPOLIS

2010

HUGO LEONARDO DOS SANTOS

PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO E TREINAMENTO POR *E-LEARNING* PARA OS SERVIDORES INGRESSANTES DA CARREIRA DE TÉCNICO ADMINISTRATIVO DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL EM SANTA CATARINA

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professora Orientadora: Dra. Alessandra de L. Jacobsen

FLORIANÓPOLIS

2010

APÊNDICE A - Questionário

Questionário:

O presente questionário faz parte de um trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e tem por objetivo identificar o perfil dos servidores ingressantes da carreira de técnico-administrativo do Ministério Público Federal em Santa Catarina.

Os dados aqui informados serão mantidos em sigilo e serão usados somente para os fins desta pesquisa.

1- Sexo?

Feminino

Masculino

2 – Qual sua faixa etária?

Até 20 anos

De 21 a 29 anos

De 30 a 39 anos

De 40 a 49 anos

50 anos ou mais

3- Qual sua escolaridade?

Ensino Médio

Superior Incompleto

Superior Completo

Pós-graduação

Curso de graduação:

Direito

Outro curso: _____

4- Qual sua experiência profissional anterior ao MPF/SC?

Não possuía

Até um ano

De um a cinco anos

Mais de cinco anos

Obrigado pela colaboração.

SCHRÖEDER, Christine da Silva. **Crítérios e indicadores de desempenho para sistemas de treinamento corporativo virtual**: um modelo para medir resultados. Porto Alegre, RS, 2005. 214 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. Sao Paulo: Futura, 2000. 379p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Curso Moodle para professores, Livro**: ideias para fundamentar. 2007. Disponível em <http://moodle.org/>. Acessado em 01 de jun. 2010.

VAN MAANEN, Jon. **Processando as pessoas**: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed São Paulo: Atlas, 1996. 170p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed São Paulo: Atlas, 2007. 92p.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007. 134 p.

HUGO LEONARDO DOS SANTOS

PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO E TREINAMENTO POR E-LEARNING PARA OS SERVIDORES INGRESSANTES DA CARREIRA DE TÉCNICO ADMINISTRATIVO DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL EM SANTA CATARINA

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 13 de julho de 2010.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.
Orientadora

Ana Lúcia Fernandez
Membro

Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Membro

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Procuradoria da República no Estado de Santa Catarina. **Portaria nº 389**, de 23 de novembro de 2009. Estabelece o Regimento Interno da Procuradoria da República no Estado de Santa Catarina. Florianópolis: MPF/SC, 2009. Disponível em: <<http://intranet.prmg.mpf.gov.br/>>. Acesso em: 27/08/2009.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Procuradoria da República no Estado de Santa Catarina. **Manual do Departamento de Recursos Humanos da PR/SC**. Disponível em: <<http://intranet.prmg.mpf.gov.br/>>. Acesso em: 27/08/2009.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Procuradoria da República no Estado de Santa Catarina. **Planilha de requerimento de cursos**. Florianópolis: MPF/SC, 2009.

MOODLE. **Guia de funcionalidades Moodle**. Disponível em <http://moodle.org/>. Acessado em 01 de jun. 2010.

MORAES, Gilson. **Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. Florianópolis, SC, 2002. 130 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

NAKAYAMA, Marina Keiko; PILLA, Bianca Smith; BINATTO, Erlaine. . **e-RH: conceitos e práticas de RH eletrônico**. Passo Fundo (RS): Ed. UPF/RS, 2006. 320p.

OTERO, Walter Ruben Iriondo. **Educação a distância : desenvolvimento de habilidades cognitivas de alto nível em e-learning**. Florianópolis, 2008. 157 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

PILLA, Bianca Smith. **A dimensão humana nas estratégias de treinamento e desenvolvimento do sistema de ensino a distância de uma empresa de telecomunicações**. Porto Alegre, RS, 2002. 154 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração.

PIMENTEL, Nara Maria. **Educação a distância**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006. 136p.

PORTO, Adalgisa da Rosa. **Aprendizagem organizacional num processo de consolidação do treinamento e desenvolvimento de competências**. Catalão, GO, 2001. 157 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301p

RONCARELLI, Dóris. **Pelas asas de Ícaro : o reomodo do fazer pedagógico - construindo uma taxionomia para escolha de Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem - AVEA**. Florianópolis, 2007. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação.

ROSENBERG, Marc Jeffrey. **E-learning**. São Paulo: Pearson Education, 2002. 320 p.

REFERÊNCIAS

- AFFONSO C. R. **O papel do treinamento na empresa.** In: BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- BARROS, Daniela. **Estilos de aprendizagem e o ambiente de aprendizagem Moodle.** In : ALVES, L.; BARROS, D.; OKADA, A. (Org.). Moodle: estratégias pedagógicas e estudo de caso. Salvador: EDUNEB, 2009. 384p.
- BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância.** 4. ed. Campinas: Autores Associados, 2006. 115 p.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 75,** de 20 de maio de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp75.htm>. Acesso em: 27/08/2009.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil,** promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 27/08/2009.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. **Treinamento de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira, 1988. 251p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, c1999. 457 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. . **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. 5. ed São Paulo: Atlas, 2003. 170p.
- COMASSETTO, Liamara Scortegagna. **Novos espaços virtuais para o ensino e a aprendizagem a distância :** estudo da aplicabilidade dos desenhos pedagógicos. Florianópolis, 2006. 152 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal.** Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007. 83 p.
- JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Interação aluno-aluno em ambientes de educação convencional e a distância :** um estudo de caso no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da UFSC. Florianópolis, SC, 2004. 274 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- JACOBSONH, L. V.; KUNYONSHI. **Planejamento de cursos on-line: um estudo de caso.** In: XII CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 2005. Anais... Florianópolis(SC): 2005.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica:** ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 5. ed. Rev. E ampl. São Paulo (SP): Atlas, 2007. 312 p.
- MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1993- v.

RESUMO

No atual contexto, caracterizado por rápidas e constantes mudanças nos diversos âmbitos, as organizações, públicas ou privadas, precisam, a todo tempo, adquirir novas competências e, para tanto, oferecem cada vez mais alternativas de capacitação aos seus colaboradores. Consoante a isso, diante do avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), a educação a distância tem ganhado espaço no cenário corporativo. Nesse âmbito, observa-se que o Ministério Público Federal em Santa Catarina (MPF/SC), atualmente, não dispõe de programas estruturados de integração e treinamento para os novos servidores. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo propor um programa de integração e treinamento por *e-learning* para os servidores ingressantes da carreira de técnico-administrativo do Ministério Público Federal de Santa Catarina. Assim, para cumprir o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar o perfil dos ingressantes no cargo de técnico administrativo no MPF/SC; identificar necessidades de treinamento com base nas atividades inerentes ao cargo de técnico administrativo; apontar aspectos técnicos e estruturais de um programa de integração e treinamento por *e-learning* para os servidores recém-admitidos nesse cargo; e apresentar os módulos que compõem a proposta de um programa de integração e treinamento por *e-learning* para os servidores recém-admitidos no cargo de técnico administrativo. Nesses termos, com base nos critérios estabelecidos, foi elaborada a proposta de integração e treinamento por *e-learning* para os servidores ingressantes da carreira de técnico-administrativo do MPF/SC, composta por uma mensagem de boas-vindas aos servidores e cinco módulos, dois de integração e três de treinamento, de forma a atender às necessidades de treinamento identificadas. Por fim, conclui-se que o programa proposto pode efetivamente proporcionar ganhos ao MPF/SC por meio da capacitação dos servidores técnicos administrativos para o desempenho das suas atribuições.

Palavras-chave: integração, treinamento, educação a distância, *e-learning*.

sobretudo, por viabilizar de fato a capacitação e a atualização permanente dos servidores, com mais flexibilidade de tempo e espaço, autonomia e troca de conhecimentos.

Por fim, conclui-se que o programa proposto pode efetivamente proporcionar ganhos ao MPF/SC por meio da capacitação dos servidores técnicos administrativos para o desempenho das suas atribuições.

MPF/SC, os candidatos selecionados são jovens, possuem, no mínimo, escolaridade de nível superior incompleto e, como padrão, possuem alguma experiência profissional anterior, entende-se, portanto, que o perfil identificado é adequado ao cargo. Além disso, por se tratar de jovens, acredita-se, de forma positiva para o modelo de treinamento ora proposto, que tendem a apresentar menor grau de resistência e maior grau de facilidade para lidar com a modalidade de ensino a distância, sobretudo ao *e-learning*.

No levantamento das necessidades de treinamento, optou-se por indicar, com base nas atividades inerentes ao cargo de técnico administrativo, os principais assuntos que devem ser objeto de treinamento para os ingressantes no cargo para o desempenho satisfatório das atribuições do cargo. Por oportuno, ressalta-se que tal escolha partiu do entendimento de que a contratação de novos funcionários por si só enseja a realização de treinamento.

No âmbito do levantamento dos aspectos técnicos e estruturais de um programa de integração e treinamento por *e-learning* para os servidores recém-admitidos nesse cargo, pôde-se perceber, considerada a realizada da instituição, a EaD como o método de ensino capaz de proporcionar a constante capacitação dos servidores ao encontro dos objetivos do programa de treinamento objeto deste trabalho.

Com base nesse entendimento, definiram-se os componentes essenciais do programa, concernentes ao sistema de educação a distância, e a tecnologia a ser aplicada nesse processo. Destaca-se, nesse ponto, que durante toda a elaboração do programa a variável custo foi considerada. Pois, apesar de não ter sido feito um cálculo específico quanto aos custos decorrentes do programa, para a definição da estrutura do mesmo, priorizaram-se, sempre que possível, escolhas que importassem, em tese, no menor custo possível. Tais como a definição de escolha prioritária de instrutores dentre servidores do MPF/SC e a definição da Internet e do Moodle, respectivamente, como mídia a ser utilizada e ambiente virtual de aprendizagem.

Diante do exposto, com base nos critérios estabelecidos, foi elaborada a proposta de integração e treinamento por *e-learning* para os servidores ingressantes da carreira de técnico administrativo do MPF/SC, composta por uma mensagem de boas-vindas aos servidores e cinco módulos, dois de integração e três de treinamento, de forma a atender às necessidades de treinamento identificadas.

Numa perspectiva mais ampla, compreende-se que o modelo de treinamento proposto, principalmente no que se refere à proposta de sistematização do processo de treinamento e à indicação da educação a distância como metodologia de ensino, poderia ser utilizado pelo MPF/SC não somente no caso de treinamento dos novos servidores ingressantes no cargo de técnico administrativo, mas também para outros treinamentos que se realizem na Instituição. A EaD por se tratar de um método que pode atingir um grande contingente de servidores a um custo reduzido e,

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Objetivo geral e específicos	8
1.2 Justificativa	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 O papel da gestão de pessoas nas organizações	10
2.1.1 <i>Socialização organizacional</i>	12
2.1.2 <i>Treinamento</i>	15
2.2 Educação a distância e e-learning	19
2.2.1 <i>Ferramentas tecnológicas na EaD</i>	25
3 METODOLOGIA	28
3.1 Caracterização da pesquisa	28
3.2 Delineamento da pesquisa: meios e fins	29
3.3 Delimitação da pesquisa	29
3.4 Técnicas e instrumentos de coleta de dados	30
3.5 Técnica de análise dos dados	31
3.6 Limitações da pesquisa	32
4 PROPOSTA DE PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO E TREINAMENTO	33
4.1 Caracterização do MPF/SC	33
4.2 Identificação do perfil dos ingressantes no cargo de técnico administrativo do MPF/SC	36
4.3 Identificação das necessidades de treinamento com base nas atividades inerentes ao cargo de técnico administrativo	43
4.4 Levantamento de aspectos técnicos e estruturais de um programa de integração e treinamento por e-learning para os servidores recém-admitidos no cargo	45
4.5 Apresentação dos módulos que compõe a proposta para um programa de integração e treinamento por e-learning para os servidores recém-admitidos no cargo de técnico administrativo do MPF/SC	47
5 CONCLUSÃO	55

REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE	61
APÊNDICE A – Questionário	61

5 CONCLUSÃO

No atual contexto, caracterizado por rápidas e constantes mudanças nos diversos âmbitos – social, econômico, político e tecnológico-, as organizações, públicas ou privadas, precisam, a todo tempo, adquirir novas competências. Para tanto, oferecem cada vez mais alternativas de capacitação aos seus colaboradores. Consoante a isso, diante do avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), o ensino a distância tem ganhado espaço no cenário corporativo, afirmando-se como uma forma de se possibilitar a atualização constante dos colaboradores.

Destarte, delimitou-se o problema de pesquisa do presente trabalho de conclusão de curso: Como deve ser estruturado um programa de integração e treinamento para os servidores ingressantes da carreira de técnico administrativo do Ministério Público Federal de Santa Catarina por *e-learning*? Nesse âmbito, o objetivo geral desta pesquisa foi o de propor um programa de integração e treinamento por *e-learning* para os servidores ingressantes da carreira de técnico administrativo do Ministério Público Federal de Santa Catarina.

Assim, para cumprir o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar o perfil dos ingressantes no cargo de técnico administrativo no MPF/SC; identificar necessidades de treinamento com base nas atividades inerentes ao cargo de técnico administrativo; apontar aspectos técnicos e estruturais de um programa de integração e treinamento por *e-learning* para os servidores recém-admitidos nesse cargo; e apresentar os módulos que compõem a proposta de um programa de integração e treinamento por *e-learning* para os servidores recém-admitidos no cargo de técnico administrativo.

No intuito de se proporcionar uma melhor compreensão do contexto em que a organização está inserida, em um primeiro momento, procedeu-se a caracterização do MPF/SC. Quanto a isso, destaca-se que a instituição, enquanto Órgão Público, é regida por normas de direito público e, portanto, submete-se a um regime diferenciado das organizações privadas. Decorre desta condição que somente podem ser realizados os atos que a lei permite e, necessariamente, na forma da lei. No que se refere à contratação de pessoal, os processos de recrutamento e seleção de pessoas, para os cargos efetivos, realizam-se, obrigatoriamente, por concurso público. Ademais, por conta do princípio da isonomia, todos que preencham os requisitos mínimos estabelecidos para o cargo podem se candidatar. Entende-se que tais regras diminuem, de forma relevante, o controle sobre esses processos, dificultando, de certo modo, a justa adequação das características do candidato às do cargo. Dessa forma, intensifica-se a importância da realização de um programa de integração e treinamento para os servidores ingressantes na instituição.

No tocante identificação do perfil dos ingressantes no cargo de técnico administrativo no

Módulo Complementar	
Objetivo	
Público-alvo	Técnicos administrativos ingressantes na carreira
Caráter	Opcional
Metodologia	Ead - modelo colaborativo
Conteúdo	Português Jurídico Redação Oficial Elaboração de relatórios estatísticos, planos, programas, projetos e instrução de processos Noções de Direito Constitucional Noções de Direito Administrativo Noções de Direito Penal e Processual Penal Noções de Direito Civil e Processual Civil Noções de Administração Geral Noções de Administração de Materiais Noções de Investigação Criminal aplicada ao MPF Noções de Gestão de Documentos
Instrutor	Servidor com amplo-conhecimento sobre o tema
Monitor	Servidor com conhecimento sobre o tema
Facilitador	A definir em cada unidade
Local	Local de trabalho
Período	Atendimento a demanda de capacitação

Quadro 13: Módulo Complementar. Fonte: do autor.

O Quadro 13 apresenta o objetivo, o público-alvo, o caráter, a metodologia, o conteúdo, o instrutor, o monitor, o facilitador, o local e o período desta etapa, conforme segue:

- a) Objetivo: capacitar os servidores;
- b) Público-alvo: técnicos administrativos ingressantes na carreira;
- c) Caráter: opcional;
- d) Metodologia: EaD, modelo colaborativo;
- e) Conteúdo: cursos específicos;
- f) Instrutor: preferencialmente servidor com amplo conhecimento sobre o tema;
- g) Monitor: servidor com conhecimento sobre o tema;
- h) Facilitador: a definir em cada unidade do MPF/SC;
- i) Local: local de trabalho;
- j) Período: sob demanda.

Dessa forma, pretende-se, por meio da sistematização do processo de integração e treinamento por *e-learning*, criar condições mais favoráveis para a adaptação dos novos servidores ao MPF/SC, bem como capacitar os referidos servidores para o exercício das suas atribuições. Afinal, trata-se de um importante meio para criar, socializar, disseminar e internalizar o conhecimento entre os servidores citados para que possam desenvolver satisfatoriamente às exigências do qual a sua organização está inserida e, dessa forma, tornarem-se preparados para desempenhar os papéis cada vez mais complexos que lhes são destinados.

1 INTRODUÇÃO

Frente às constantes transformações econômicas, tecnológicas, políticas e sociais que caracterizam o cenário atual, o sucesso das organizações depende da sua capacidade de aprendizado e de inovação, obtidas, em grande parte, com investimentos em programas de treinamento efetivos, capazes de capacitar as pessoas para responder satisfatoriamente às exigências do ambiente no qual a organização está inserida.

Diante desse contexto, as organizações buscam melhorar a efetividade do capital humano na empresa, oferecendo cada vez mais alternativas de capacitação para os seus colaboradores e utilizam diversas formas para tanto, seja em sala de aula, pelo uso do telefone, por meio de um computador ou via satélite (ROSENBERG, 2002). Cabe destacar, dentre estas alternativas, o *e-learning*, como uma das principais soluções para otimizar o desempenho individual e organizacional utilizando as tecnologias da Internet para treinamento.

Os avanços das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), principalmente nas áreas de comunicação e de processamento de informações, estão abrindo novas possibilidades de interação entre as pessoas. No campo da educação esses avanços impulsionaram o uso da educação a distância. Especificamente na esfera da educação corporativa, à medida que as empresas precisam possibilitar a atualização constante dos seus profissionais, muitas vezes dispersos geograficamente, e por razões de tempo e custo com dificuldades de se locomover até os pontos onde o treinamento é oferecido, treinamentos corporativos na *Web* tornam-se mais frequentes.

Considerando o exposto, e com base no entendimento de que o “treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos” (DESSLER *apud* CHIAVENATO, 1999), o enfoque central deste trabalho consiste em propor um programa de integração e treinamento por *e-learning* para os servidores ingressantes da carreira de Técnico-administrativo do Ministério Público Federal em Santa Catarina (MPF/SC).

A Constituição Federal define o Ministério Público da União (MPU) como instituição permanente, responsável por defender os interesses da sociedade, fiscalizar a aplicação das leis e defender o regime democrático. Suas atribuições e instrumentos de atuação estão previstos no artigo 129 da Constituição, dentro do capítulo *Das funções essenciais à Justiça* (BRASIL, 1988).

O Ministério Público Federal (MPF) é um dos ramos do MPU e seus princípios de funcionamento, assim como seu papel social, são os mesmos definidos para todo o MP. Integram o MPF as Procuradorias Regionais da República, as Procuradorias da República nos Estados e as Procuradorias da República nos Municípios, entre outros órgãos.

Em Santa Catarina, o MPF/SC é composto pela Procuradoria da República em Santa

Catarina (PR/SC), localizada em Florianópolis, e pelas Procuradorias da República nos Municípios (PRMs) de Blumenau, Caçador, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Itajaí, Jaraguá do Sul, Joaçaba, Joinville, Lages, Mafra, Rio do Sul, São Miguel do Oeste e Tubarão. O quadro de pessoal é composto por membros (Procuradores da República) e servidores (técnicos e analistas) e o ingresso se dá por concurso público. No Estado, atualmente, são 34 procuradores e 329 servidores, sendo destes 177 técnicos administrativos.

Nesse âmbito, observa-se que o Ministério Público Federal em Santa Catarina (MPF/SC), atualmente, não dispõe de programas estruturados de integração e treinamento para os novos servidores. Em regra, os servidores não passam por nenhum programa de ambientação e tampouco recebem treinamento para realizar suas funções. A realidade da instituição hoje consiste em um aprendizado no dia-a-dia de todas as normas e procedimentos da mesma. Entretanto nem todas as procuradorias têm condições de treinar adequadamente os servidores, tornando o processo de aprendizagem ineficaz e, especialmente, gerando dificuldades na realização das atividades diárias desses profissionais.

Esta situação certamente não é a ideal. Afinal, um dos indicadores da necessidade de treinamento, *a priori* apontados por Chiavenato (1999), é a admissão de novos funcionários. Realmente, é notável que o servidor ao entrar em exercício não disponha dos conhecimentos necessários para desempenhar o seu papel organizacional, evidenciando-se a necessidade de um treinamento eficaz nesse momento.

Assim, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Como deve ser estruturado um programa de integração e treinamento para os servidores ingressantes da carreira de técnico-administrativo do Ministério Público Federal de Santa Catarina por *e-learning*?**

Essa pergunta de pesquisa norteia esse trabalho, a fim de que se possa responder a vários questionamentos intercalados no tema, bem como as dificuldades que podem limitar a implantação desse tipo de treinamento no MPF/SC.

1.1 Objetivo geral e específicos

Conforme Mattar (1993), para que uma pesquisa alcance resultados úteis seus objetivos devem estar claramente definidos. Diante disso, a seguir, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos desse trabalho.

A presente pesquisa tem por objetivo geral propor um programa de integração e treinamento por *e-learning* para os servidores ingressantes da carreira de técnico-administrativo do Ministério

Módulo Instrumental	
Objetivo	Capacitar para a operacionalização dos sistemas
Público-alvo	Técnicos administrativos ingressantes na carreira
Caráter	Obrigatório
Metodologia	Ead - modelo interativo
Conteúdo	ARP CAETES Fênix Open Office (CALC, Writer e Impress)
Instrutor	Servidor com amplo-conhecimento sobre o tema
Monitor	Servidor com conhecimento sobre o tema
Facilitador	A definir em cada unidade
Local	Local de trabalho
Período	Segunda e terceira semanas de exercício

Quadro 12: Módulo Instrumental. Fonte: do autor.

O Quadro 12 apresenta o objetivo, o público-alvo, o caráter, a metodologia, o conteúdo, o instrutor, o monitor, o facilitador, o local e o período desta etapa, conforme segue:

- a) Objetivo: capacitar os novos servidores para a operacionalização dos sistemas;
- b) Público-alvo: técnicos administrativos ingressantes na carreira;
- c) Caráter: obrigatório;
- d) Metodologia: EaD, modelo interativo;
- e) Conteúdo: ARP, CAETES, Fênix e Open Office (Calc, Writer; e Impress);
- f) Instrutor: servidor com amplo conhecimento sobre o tema;
- g) Monitor: servidor com conhecimento sobre o tema;
- h) Facilitador: a definir em cada unidade do MPF/SC;
- i) Local: local de trabalho;
- j) Período: terceira e quarta semanas de exercício.

O Módulo Complementar tem uma configuração diferente dos demais. Está estruturado prioritariamente para atendimento a demandas de capacitação específicas, conforme a lotação e as atribuições que o servidor venha a desempenhar dentro da estrutura organizacional. Sendo assim, o rol de cursos desse módulo não é fixo, ou seja, outros cursos podem ser acrescentados se demandados. Destaca-se que os cursos estarão permanentemente disponíveis e serão atualizados periodicamente para que sempre que necessário possam ser objeto de consulta e revisão por parte dos servidores interessados. Além disso, conforme disposto no Quadro 13, pela diversidade de temas que podem vir a ser tratados nesse módulo, caso no quadro de servidores não se disponha de servidor capacitado para ser o instrutor do curso, esse poderá não ser servidor da instituição.

Módulo Cidadão	
Objetivo	Proporcionar o entendimento do papel do servidor público frente à sociedade
Público-alvo	Técnicos administrativos ingressantes na carreira
Caráter	Obrigatório
Metodologia	Ead - modelo colaborativo
Conteúdo	Ética e Serviço Público Atendimento ao Cidadão
Instrutor	Servidor com amplo-conhecimento sobre o tema
Monitor	Servidor com conhecimento sobre o tema
Facilitador	A definir em cada unidade
Local	Local de trabalho
Período	Segunda semana de exercício

Quadro 11: Módulo Cidadão. Fonte: do autor.

O Quadro 11 apresenta o objetivo, o público-alvo, o caráter, a metodologia, o conteúdo, o instrutor, o monitor, o facilitador, o local e o período desta etapa, conforme segue:

- a) Objetivo: proporcionar o entendimento do papel de servidor público frente à sociedade;
- b) Público-alvo: técnicos administrativos ingressantes na carreira;
- c) Caráter: obrigatório;
- d) Metodologia: EaD, modelo colaborativo;
- e) Conteúdo: ética e Serviço Público e atendimento ao cidadão;
- f) Instrutor: servidor com amplo conhecimento sobre o tema;
- g) Monitor: servidor com conhecimento sobre o tema;
- h) Facilitador: a definir em cada unidade do MPF/SC;
- i) Local: local de trabalho;
- j) Período: segunda semana de exercício.

O Módulo Instrumental tem como característica ser predominantemente prático, pois seu objetivo é capacitar os servidores para a operacionalização dos sistemas utilizados no âmbito do MPF/SC. Esse módulo pretende o alcance dos objetivos do treinamento citados por Marras (2001, p.169 *apud* SCHRÖEDER, 2005, p.27), especialmente no que tange ao aumento direto da produtividade e qualidade. Justamente por isto, como apresentado no Quadro 12, é de realização obrigatória por todos os servidores ingressantes no cargo de técnico administrativo.

Público Federal de Santa Catarina. Enquanto por objetivos específicos tem os seguintes:

- a) Identificar o perfil dos ingressantes no cargo de técnico-administrativo no MPF/SC;
- b) Identificar necessidades de treinamento com base nas atividades inerentes ao cargo de técnico administrativo;
- c) Apontar aspectos técnicos e estruturais de um programa de integração e treinamento por *e-learning* para os servidores recém-admitidos nesse cargo;
- d) Apresentar os módulos que compõem a proposta de um programa de integração e treinamento por *e-learning* para os servidores recém-admitidos no cargo de técnico administrativo.

1.2 Justificativa

Conforme Roesch (1999, p.99), “justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto” e “em termos gerais, é possível justificar um projeto através de sua importância, oportunidade e viabilidade”.

Segundo Wiig (1999 *apud* FRESNEDA; GONÇALVES, 2007), a qualidade dos serviços públicos é um aspecto determinante para a viabilidade de qualquer sociedade e essa qualidade é influenciada por vários fatores, dentre esses está a especialização do quadro de servidores. Nesse sentido e diante da relevância da atuação do Ministério Público Federal, enquanto fiscal da lei e protetor da sociedade de forma coletiva, justifica-se o presente trabalho, quanto à sua importância, à medida que se pretende aqui elaborar meios para uma atuação mais eficiente desta instituição através do treinamento dos seus colaboradores.

O estudo é viável e oportuno. Viável por ser do interesse da organização estudada. Ademais, o autor do trabalho, aluno do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), dispõe de tempo suficiente para realizá-lo, tem acesso a dados bibliográficos e do próprio MPF/SC - já que é funcionário desse órgão. É oportuno, considerando-se o momento da instituição, já que se observa uma preocupação crescente por parte da administração e por parte dos próprios servidores com o tema aqui abordado. Verifica-se o interesse da administração em ampliar as oportunidades de capacitação para os servidores em consonância com a demanda crescente por treinamento por parte dos mesmos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica fornece ao trabalho acadêmico a base referencial para que todos os assuntos sejam tratados de modo científico, oferecendo contextualização, consistência e credibilidade, garantindo a sustentação teórica necessária para o desenvolvimento da pesquisa.

Nesses termos, no presente capítulo está exposta a revisão de literatura decorrendo os assuntos pertinentes ao tema proposto, tais como o Papel da Gestão de Pessoas nas Organizações, Socialização Organizacional, Treinamento e Educação a Distância (EAD).

2.1 O papel da gestão de pessoas nas organizações

Atualmente, entende-se que as pessoas constituem o principal diferencial das organizações. Estas determinam o sucesso ou o fracasso das mesmas. Diante desta concepção, a Gestão de Pessoas, historicamente voltada para realização de atividades operacionais, passou a estar direcionada para consecução dos objetivos da organização, com a função precípua de alinhar as pessoas as estratégias da empresa.

Almeida *et al* (1993 *apud* PORTO, 2001, p.45) corrobora com o exposto, afirmando que:

tudo o que é realizado em uma organização provém de atos e decisões de pessoas, e que por si só podem ser realizados de uma forma melhor ou não. A diferença desta *performance* está, normalmente, na qualidade administrativa destas pessoas, e que irá determinar o sucesso ou não da organização, significando, por isto, que o tratamento aos Recursos Humanos deve ser considerado como estratégico. (ALMEIDA *et al*, 1993, p.21 *apud* PORTO, 2001, p.45).

Entendendo os departamentos de uma organização como negócios, a área de recursos humanos está inserida, justamente, no cerne do resultado empresarial, pois trata com o cliente interno, as pessoas que vão estar ligadas as mais variadas atividades para o alcance dos objetivos organizacionais, responsáveis pelo crescimento e ou estagnação desta Organização. As pessoas tornam-se imprescindíveis para a manutenção e desenvolvimento do portfólio a ser oferecido à sociedade.

Chiavenato (1999, p.8) apresenta conceitos de RH ou de Gestão de Pessoas de alguns autores, quais sejam:

- a) Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas

Módulo Servidor	
Objetivo	Facilitar a socialização do servidor à instituição
Público-alvo	Técnicos administrativos ingressantes na carreira
Caráter	Obrigatório
Metodologia	Ead - modelo instrucional
Conteúdo	Benefícios Deveres
Instrutor	Coordenador de RH MPF/SC
Monitor	Servidor com conhecimento sobre o tema
Facilitador	A definir em cada unidade
Local	Local de trabalho
Período	Primeira semana de exercício

Quadro 10: Módulo Servidor. Fonte: do autor.

O Quadro 10 apresenta o objetivo, o público-alvo, o caráter, a metodologia, o conteúdo, o instrutor, o monitor, o facilitador, o local e o período desta etapa, conforme segue:

- a) Objetivo: facilitar a socialização do servidor à instituição;
- b) Público-alvo: técnicos administrativos ingressantes na carreira;
- c) Caráter: obrigatório;
- d) Metodologia: EaD, modelo instrucional;
- e) Conteúdo: benefícios e deveres do servidor;
- f) Instrutor: coordenador de recursos humanos do MPF/SC;
- g) Monitor: servidor com conhecimento sobre o tema;
- h) Facilitador: a definir em cada unidade do MPF/SC;
- i) Local: local de trabalho;
- j) Período: primeira semana de exercício.

Com o Módulo Cidadão, tem-se o intuito de conscientizar o ingressante do seu papel enquanto servidor público. Esse módulo tem especial importância para a melhora dos serviços prestados pelo MPF/SC, pois se busca nesta etapa que os servidores assumam efetivamente uma postura de servidores do público, colocando o bem estar geral da sociedade como fim maior da instituição. Para tanto, de acordo com o explicitado no Quadro 11, pretende-se utilizar o modelo colaborativo de educação a distância para discussão dos conceitos e relações entre ética e serviço público, bem como temas relativos ao atendimento ao cidadão, trabalhando a dimensão da atuação do servidor frente à sociedade.

Módulo Fundamental	
Objetivo	Facilitar a socialização do servidor à instituição
Público-alvo	Técnicos administrativos ingressantes na carreira
Caráter	Obrigatório
Metodologia	Ead - modelo instrucional
Conteúdo	Missão Visão Valores Histórico Estrutura Funcionamento do MPF/SC
Instrutor	Coordenador de administração do MPF/SC
Monitor	Servidor com conhecimento sobre o tema
Facilitador	A definir em cada unidade
Local	Local de trabalho
Período	Primeira semana de exercício

Quadro 9: Módulo Fundamental. Fonte: do autor.

O Quadro 9 apresenta o objetivo, o público-alvo, o caráter, a metodologia, o conteúdo, o instrutor, o monitor, o facilitador, o local e o período desta etapa, conforme segue:

- a) Objetivo: facilitar a socialização do servidor à instituição;
- b) Público-alvo: técnicos administrativos ingressantes na carreira;
- c) Caráter: obrigatório;
- d) Metodologia: EaD, modelo instrucional;
- e) Conteúdo: missão, visão, valores, histórico, estrutura e funcionamento do MPF/SC;
- f) Instrutor: Coordenador de Administração do MPF/SC;
- g) Monitor: servidor com conhecimento sobre o tema;
- h) Facilitador: a definir em cada unidade do MPF/SC;
- i) Local: local de trabalho;
- j) Período: primeira semana de exercício.

O Módulo Servidor completa a fase de integração. Nesse ponto, o mesmo terá acesso às informações atinentes às questões funcionais como benefícios e deveres. Conforme proposto no Quadro 10, ficará a cargo do coordenador de recursos humanos do MPF/SC a disseminação dessas informações.

necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho (DESSLER, 1997 *apud* CHIAVENATO, 1999, p.8);

- b) ARH é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. Todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento (DESSLER, 1998 *apud* CHIAVENATO, 1999, p.8);
- c) ARH é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações (MILKOVICH; BOUDREAU, 1994 *apud* CHIAVENATO, 1999, p.8);
- d) ARH é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados (DE CENZO, ROBBINS, 1996 *apud* CHIAVENATO, 1999, p.8).

Nesse contexto, Carvalho (1988, p.7) destaca, dentre as metas de um sistema integrado de RH, as seguintes:

- a) Criar, manter e desenvolver um contingente de RH, com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;
- b) Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos RH e alcance dos objetivos individuais;
- c) Alcançar eficiência e eficácia com recursos humanos disponíveis.

De outro modo, Ulrich (2000) entende que, a atual tarefa de RH consiste em obter a excelência organizacional de quatro maneiras específicas:

- a) Formando uma parceria com os gerentes seniores e os de produção para a execução da estratégia, levando o planejamento da sala de reunião para o mercado;
- b) Tornando-se especialista na organização e execução do trabalho, garantindo eficiência administrativa através da redução dos custos e da manutenção da qualidade;
- c) Tornando-se um defensor dos funcionários, representando suas preocupações para os gerentes-seniores e, simultaneamente, trabalhando para aumentar o comprometimento funcional;
- d) Tornando-se um agente de mudança contínua, moldando processos e uma cultura que, juntos, desenvolvam uma maior capacidade organizacional para a mudança.

Chiavenato (2003, p.9-10) afirma, assim, que a Administração de Recursos Humanos deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- a) Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;

- b) Proporcionar competitividade à organização;
- c) Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
- d) Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- e) Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- f) Administrar a mudança;
- g) Manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis.

Nestas interpretações, os autores ratificam a importância dos processos de Gestão de Pessoas (agregar, aplicar, manter e desenvolver) para, em harmonia com instrumentos de planejamento estratégico, fazer com que o indivíduo trabalhe focado no desenvolvimento da instituição que esse faz parte, possibilitando maior desempenho pessoal e organizacional.

Destarte, fazem parte das funções da Gestão de Pessoas tanto a promoção da integração e adaptação dos funcionários à empresa, quanto o treinamento desses para o exercício das suas atribuições. Assim sendo, a seguir são tratados os temas Socialização Organizacional e Treinamento, afetos à Gestão de pessoas, relevantes para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho.

2.1.1 Socialização organizacional

A adaptação de novos funcionários em locais de trabalho cada vez mais complexos tem sido um dos desafios enfrentados pelas organizações. Um grande número de organizações tem optado por planejar esse processo desenvolvendo programas formais de socialização. Embora recebam diferentes denominações, como programa de orientação, treinamento prévio, treinamento de indução, programa de ambientação e programa de integração, esses programas referem-se a um conjunto de práticas que tem como objetivo facilitar a adaptação do funcionário à organização.

Van Maanen (1996) estabelece que a maneira que os novos ocupantes da estrutura organizacional vão exercer sua tarefa é de fundamental importância para a estabilidade e a produtividade de qualquer organização.

O mesmo autor afirma que:

[...] pessoas adquirem o conhecimento social e a experiência necessárias para realizar um trabalho específico em uma organização de formas diferentes, não apenas porque elas são diferentes, mas também mais criticamente, porque as técnicas ou estratégias de processar pessoas são divergentes (VAN MAANEN, 1996, p.45).

Adicionalmente, Chiavenato (1999, p.146) compreende que o nome socialização organizacional é dado

(1996), esta etapa tem o intuito de sensibilizar os novos servidores para a importância do seu papel.

Conforme pode se observar no Quadro 8, esta mensagem tem caráter obrigatório, para que todos os servidores sejam atingidos, e será disponibilizada por arquivo de vídeo no primeiro dia de exercício do servidor.

Mensagem de Boas Vindas	
Objetivo	Sensibilizar o servidor da importância do seu ingresso
Público-alvo	Técnicos administrativos ingressantes na carreira
Caráter	Obrigatório
Metodologia	Ead - arquivo de vídeo
Conteúdo	Mensagem do Procurador Chefe de Santa Catarina
Instrutor	Procurador Chefe do MPF/SC
Monitor	Não se aplica
Facilitador	A definir em cada unidade
Local	Local de trabalho
Período	1º dia de exercício

Quadro 8: Mensagem de Boas Vindas. Fonte: do autor.

O Quadro 8 apresenta o objetivo, o público-alvo, o caráter, a metodologia, o conteúdo, o instrutor, o monitor, o facilitador, o local e o período desta etapa, conforme segue:

- a) Objetivo: sensibilizar o servidor da importância do seu ingresso;
- b) Público-alvo: técnicos administrativos ingressantes na carreira;
- c) Caráter: obrigatório;
- d) Metodologia: EaD, arquivo de vídeo;
- e) Conteúdo: mensagem de boas vindas do Procurador Chefe de Santa Catarina;
- f) Instrutor: não se aplica;
- g) Monitor: não se aplica;
- h) Facilitador: a definir em cada unidade do MPF/SC;
- i) Local: local de trabalho;
- j) Período: primeiro dia de exercício.

O Módulo Fundamental faz uma apresentação da Instituição ao servidor, como parte da fase de integração ao MPF/SC. Esta etapa esta voltada para o alcance dos objetivos colocados por Ivancevich (*apud* CHIAVENATO, 1999, p.153), buscando-se facilitar a ambientação e o conhecimento das diretrizes e políticas organizacionais por parte do novo servidor. Aborda-se, nesse módulo, através do modelo instrucional de educação a distância, a missão, visão, valores, histórico, estrutura e funcionamento do MPF/SC. Todos os técnicos administrativos ingressantes deverão cumprir esse módulo na primeira semana de exercício. O Quadro 9 ilustra esse módulo.

Para a melhor compreensão, o programa é detalhado na seqüência, de forma a apresentar os aspectos necessários à sua aplicação.

Entendendo que grande parte do controle sobre o comportamento do indivíduo em uma organização ocorre pela maneira como esse é socializado, conforme preceitua Van Maanen (1996), e visando efetivamente o alcance dos objetivos apontados por Ivancevich (*apud* CHIAVENATO, 1999, p.153) para programas de integração, inicialmente, define-se nesta proposta uma estratégia de socialização para os servidores ingressantes da carreira de técnico administrativo do MPF/SC.

Dentre as opções de socialização de novos funcionários apresentadas por Van Maanen (*apud* CHIAVENATO, 1999, p.148), e o conteúdo deste programa, têm-se as seguintes possibilidades de integração para o MPF/SC:

- a) Formal: diferenciar o novo servidor para tornar explícito o seu papel de ingressante, com a participação deste em um programa formal de integração;
- b) Individual: socializar os novos membros individualmente por *e-learning*;
- c) Uniforme: estabelecer um plano com etapas fixas quanto aos passos da integração para os novos servidores;
- d) Seriado: realizar a socialização por este programa de integração e treinamento;
- e) Por eliminação: considerando que a estrutura de ingresso por concurso público reduz o controle da organização sobre as características do novo servidor, um dos objetivos deste programa é adaptar este ao novo papel a ser desempenhado, se necessário, eliminando ou neutralizando certas características indesejáveis do recrutamento.

Assim sendo, propõe-se neste trabalho a socialização dos ingressantes no cargo de técnico administrativo do MPF/SC por um programa institucionalizado de integração e treinamento de maneira formal, individual, uniforme, seriado e por eliminação, para os referidos servidores. Nesses termos, no intuito de facilitar a socialização do servidor ingressante à instituição, além de uma mensagem de boas-vindas, serão tratados no programa de integração assuntos como a missão, visão, valores, histórico, estrutura e funcionamento do MPF/SC, bem como sobre as informações relativas aos benefícios e deveres dos servidores.

Participarão do programa de integração, na qualidade de instrutor, respectivamente, da mensagem de boas vindas, do módulo fundamental e do módulo servidor: o Procurador Chefe, o Coordenador de Administração e o Coordenador de Recursos Humanos, todos do MPF/SC.

A Mensagem de Boas Vindas tem aspecto motivacional, sendo o espaço no qual o Procurador Chefe discursará, para os servidores ingressantes na carreira de técnico administrativo, sobre o que se espera da atuação destes enquanto servidores do MPF/SC. Considerando que a maneira que os servidores ingressantes na instituição vão exercer sua tarefa é de fundamental importância para a estabilidade e a produtividade do MPF/SC, conforme estabelece Van Maanen

à maneira que a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema para que eles possam comporta-se de maneira adequada às expectativas da organização. [...] A organização procura induzir a adaptação do comportamento do indivíduo às suas expectativas e necessidades.

Diante dessas condições, Van Maanen (*apud* CHIAVENATO, 1999, p.148) apresenta algumas opções de socialização de novos funcionários, quais sejam:

- a) Formal ou informal: quando o novo funcionário é segregado e diferenciado para tornar explícito o seu papel de ingressante, mais a socialização é formalizada. É o caso de programas específicos de integração e orientação. A socialização informal coloca o novo funcionário imediatamente em seu cargo com pouco ou nenhuma atenção especial;
- b) Individual ou coletivo: os novos membros podem ser socializados individualmente ou agrupados e processados através de um conjunto idêntico de experiências, como no serviço militar;
- c) Uniforme ou variável: o programa fixo estabelece estágios padronizados de transição da etapa de entrante para a etapa de funcionário. O programa variável não prevê nenhum programa da empresa quanto aos passos da integração;
- d) Seriado ou randômico: a socialização seriada utiliza papéis que treinam e encorajam o novo funcionário, como nos programas de aprendizagem e de tutoração. A socialização randômica não utiliza papéis e os novos funcionários ficam a vontade para atuar por sua própria conta;
- e) Reforço ou eliminação: a socialização por reforço confirma e apóia certas qualidades e qualificações do novo funcionário como ingredientes necessários para o sucesso no cargo. A socialização por eliminação tenta eliminar ou neutralizar certas características indesejáveis do recrutamento e adaptá-lo ao novo papel a ser desempenhado.

Estas estratégias representam um papel muito poderoso influenciando a concepção do indivíduo sobre a sua atuação no trabalho. As organizações podem escolher tais modelos de socialização de forma explícita (consciente) ou implícita (inconsciente). Entretanto, qualquer modelo de socialização dado representa um conjunto identificável de eventos que trarão certas seqüências de comportamento e de atitudes mais prováveis do que outras (VAN MAANEN, 1996).

Na prática, estas estratégias são tipicamente combinadas de formas variadas, freqüentemente criativas. Desse modo, os efeitos das várias estratégias de socialização para os indivíduos são cumulativos, mas não necessariamente compatíveis uns com os outros (VAN MAANEN, 1996).

Segundo Ivancevich (*apud* CHIAVENATO, 1999, p.153) esses programas visam alcançar os seguintes objetivos:

- a) Reduzir a ansiedade das pessoas. A ansiedade é geralmente provocada pelo receio de

falhar no trabalho. Trata-se de um sentimento normal decorrente da incerteza sobre a capacidade de realizar o trabalho. Quando os novos funcionários recebem a tutoria de funcionários experientes através de orientação e apoio, a ansiedade se reduz;

- b) Reduzir a rotatividade. A rotatividade é mais elevada durante o período inicial do trabalho, pelo fato de os novos funcionários se sentirem ineficientes, indesejados ou desnecessários. A orientação eficaz reduz essa reação;
- c) Economizar tempo. Quando os novos funcionários não recebem orientação, eles gastam mais tempo para conhecer a organização, o seu trabalho e os colegas. Perdem eficiência. Quando colegas e supervisor os ajudam de maneira integrada e coesa, eles se integram melhor e mais rapidamente;
- d) Para desenvolver expectativas realísticas: Através do programa de orientação os novos funcionários ficam sabendo o que deles se espera e quais os valores almejados pela organização.

Nesse contexto, assuntos como missão, visão, histórico, estrutura organizacional, produtos e serviços, aspectos burocráticos, bem como benefícios e deveres do novo participante são comumente abordados durante esses programas. Os principais itens de um programa de integração são apresentados no Quadro 1 a seguir:

Assuntos Organizacionais	1. A missão e os objetivos globais da organização 2. As políticas e diretrizes da organização 3. A estrutura da organização e as suas unidades organizacionais 4. Produtos e serviços oferecidos pela organização 5. Regras e procedimentos internos 6. Procedimentos de segurança do trabalho 7. Arranjo físico e instalações que o novo membro irá utilizar
Benefícios Oferecidos	1. Horário de trabalho, de descanso e de refeições 2. Dias de pagamento e de adiantamentos salariais 3. Programas de benefícios sociais oferecidos pela organização
Relacionamento	1. Apresentação aos superiores e aos colegas de trabalho
Deveres do novo participante	1. Responsabilidades básicas confiadas ao novo funcionário 2. Visão geral do cargo 3. Tarefas 4. Objetivos do cargo 5. Metas e resultados a alcançar

Quadro 1: Principais itens de um programa de integração. Fonte: adaptado de Chiavenato (1999, p.151).

O conteúdo sobre socialização organizacional permite verificar que, conforme lembra Van Maanem (1996, p.61), “grande parte do controle sobre o comportamento do indivíduo nas organizações é resultado direto da maneira pela qual a pessoa é processada”. Nesse sentido, para a utilização eficaz de recursos – tanto materiais como humanos – tal processo deve ser alvo de uma ação cuidadosa e planejada, na qual deve ser definida criteriosamente a estratégia mais adequada à

O AVEA Moodle por facilitar e potencializar o processo de ensino por EaD, disponibilizando o controle de acesso, a disponibilização de conteúdos de aprendizagem, ferramentas de comunicação e organização dos grupos de utilizadores devido à sua flexibilidade funcional e estética, além da facilidade de operacionalização por professores e alunos. Ademais, outro facilitador é que o programa é gratuito, não acarretará também em custos adicionais. Pois, o Moodle é um software livre, de código de fonte aberto, desenvolvido e atualizado por uma comunidade de usuários. Sendo que o programa encontra-se disponível na Internet para *download*.

4.5 Apresentação dos módulos que compõe a proposta para um programa de integração e treinamento por *e-learning* para os servidores recém-admitidos no cargo de técnico administrativo do MPF/SC

O programa proposto compreende duas fases, a primeira de integração e a segunda de treinamento. A proposta encontra-se, dessa forma, estruturada em uma mensagem de boas vindas e 5 (cinco) módulos.

Portanto, a fase de integração é composta pela Mensagem de Boas Vindas e pelos módulos Fundamental e Servidor. Enquanto, a fase de treinamento é composta pelos módulos Cidadão, Instrumental e Complementar.

Nesses termos, o programa deverá ser realizado conforme cronograma apresentado no Quadro 7.

CRONOGRAMA - PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO E TREINAMENTO DO MPF/SC				
1ª Semana	2ª Semana	3ª Semana	4ª Semana	Sob demanda
Fase I - Integração	Fase II - Treinamento			
Mensagem de Boas Vindas	Módulo Cidadão	Módulo Instrumental	Módulo Complementar	
Módulo Fundamental				
Módulo Servidor				

Quadro 7: Cronograma. Fonte: do autor.

Conforme o Quadro 7, a fase de integração deverá ser realizada a partir do primeiro dia de exercício do servidor e deverá ter duração de uma semana. A fase de treinamento deverá ser realizada a partir da segunda semana de exercício do servidor. No tocante aos módulos Cidadão e Instrumental, deverá ter duração de três semanas. Quanto ao Módulo Complementar, deverá ser realizada após a quarta semana, sob demanda do servidor.

PR/SC;

- g) Administradores: a gestão do sistema de EaD ficará a cargo da Coordenação de Administração da PR/SC, assessorada pelo setor de pessoal da PR/SC;
- h) Conteúdo didático: nesse momento, não foi definido o conteúdo didático dos treinamentos. Entretanto, define-se que a responsabilidade pelo desenvolvimento do material didático é do instrutor;
- i) Sistema de suporte ao material didático: fica definido o AVEA Moodle;
- j) Sistema de gerenciamento de aprendizagem: fica definido o AVEA Moodle.
- k) Mídia: a mídia utilizada será a Internet.

A fim de capacitar todas as pessoas envolvidas com a realização do programa, promover-se-á um treinamento específico para instrutores, monitores, facilitadores, suporte técnico, suporte administrativo e administradores, pois conforme avalia Testa (2002, p.103-105 *apud* JACOBSON; KUNIYONSHI, 2005), a capacitação da equipe envolvida no processo de educação a distância é um fator crítico de sucesso de programas de educação a distância via Internet.

Por oportuno, salienta-se que a proposta não define o conteúdo didático do treinamento, apenas delimita os assuntos que devem ser abordados. Entretanto, define-se que a responsabilidade pelo desenvolvimento do material didático que aborde e supra as necessidades de treinamento identificadas é do instrutor. Não obstante a isto, a fim de assegurar a adequação das ações de treinamento à rotina de cada servidor, no tocante principalmente ao tempo, o instrutor deverá seguir as orientações desta proposta. Consoante a isto, no treinamento específico os instrutores receberão orientações quanto às estratégias pedagógicas a serem seguidas, as quais contemplarão, sempre que possível, a utilização de ferramentas de comunicação assíncronas.

Em relação à tecnologia a ser aplicada, ponderados os 6 critérios prioritários na seleção de tecnologias aplicadas para processos educacionais a distância – acesso, custo, funções de ensino, interatividade, organização e velocidade-, apresentados por Bates (1997 *apud* JACOBSEN, 2004, entende-se nesta proposta pela utilização da Internet e do AVEA Moodle.

A Internet, pois se trata de tecnologia já disseminada no âmbito da instituição, a qual todos têm acesso e estão habituados a sua utilização. Outro motivo para a escolha da Internet é que possibilitará maior interatividade ao processo de ensino, viabilizando tanto a comunicação de um indivíduo para outro (interação um para um) – como por *e-mail* -, de um indivíduo para muitos - como por meio de listas eletrônicas ou videoconferência -, ou de todos para todos (como por meio de *e-mails* e *chats*). Ademais, o MPF/SC já dispõe de toda a estrutura computacional e de rede necessárias para viabilização desta proposta, sendo esse um dos pré-requisitos apontados por Rego Jr. (2001 *apud* PILLA, 2002) para que o e-learning possa ser implantado em uma empresa, e, portanto, a utilização desta mídia não implicará em custos adicionais.

realidade da organização e os conteúdos a serem abordados.

2.1.2 Treinamento

Diante do contexto atual, no qual muitas transformações vêm ocorrendo a cada dia, as organizações buscam a cada momento capacitar seus colaboradores. Desta forma, a atividade de Treinamento tem uma importante e imprescindível função no meio corporativo, preparar as pessoas para desempenhar adequadamente papéis cada vez mais complexos. Affonso (1980) ressalta que

não existem mais os questionamentos quanto à validade e à necessidade da implantação do treinamento dentro da empresa. O que se questiona, isto sim, é a sua adequabilidade a cada situação, a forma de sua institucionalização, os meios que se utiliza, os objetivos a que se propõe e a sua posição na estrutura da empresa.

Adicionalmente, Marras (2001, p.169 *apud* SCHROEDER, 2005) chama a atenção para o fato de que

Os novos paradigmas do mundo dos negócios exigem, cada vez mais – em intensidade e velocidade – das organizações e dos seus talentos, uma postura alinhada com a realidade global, isto é, sintonizados e completamente aptos a enfrentar os cenários que os circundam. Com um plano de desenvolvimento de talentos, a área de T&D permite que esses sejam preparados constantemente para esta sintonia e este enfrentamento, garantindo os resultados organizacionais.

Diante da sua importância, na visão de Chiavenato (*apud* CHIAVENATO, 1999, p.295) “treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidade em função de objetivos definidos.”

Já, de acordo com Hall (*apud* CARVALHO, 1988, p.4), o treinamento constitui-se no “processo de ajudar os empregados a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”. Dentro da mesma lógica, Boudreau *et al* (2000 *apud* NAKAYAMA; PILLA; SILVEIRA, 2006, p.141) entendem o treinamento como sendo um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Igualmente, Goldstein (1991 *apud* MORAES, 2002, p.79) define treinamento como a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades, que resulta em melhoria do desempenho do trabalho.

Outros autores concentram-se na definição desse importante processo na gestão dos recursos humanos. Nas palavras de Minicucci (1978 *apud* MORAES, 2002, p.79), por exemplo, treinamento

é um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades. Por fim, para Certo (*apud* CHIAVENATO, 1999, p.295), trata-se do “processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos.”

Diante desses conceitos, torna-se oportuno observar que se pode inferir que em consenso os autores citados entendem o treinamento como o processo de planejar a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes para desempenho de uma atividade específica no curto prazo. No entanto, não se confunde com capacitações isoladas sem ligação com o planejamento. Corroborando com essa idéia, Affonso (1980) alerta que “a empresa não pode ver nem entender o treinamento como uma série de cursos, palestras seminários e outras atividades que, de forma isolada e assistemática, são introduzidas na sua ambiência produtiva”.

Assim sendo, como objetivos genéricos do treinamento, podem-se citar, na visão de Marras (2001, p.169 *apud* SCHRÖEDER, 2005, p.27), os que seguem:

- a) Aumento direto da produtividade;
- b) Aumento direto da qualidade;
- c) Incentivo motivacional;
- d) Otimização pessoal e organizacional;
- e) O atendimento de exigências das mudanças.

Para Chiavenato (1999), o processo de treinamento é cíclico, contínuo e composto basicamente de quatro etapas, quais sejam:

- a) Diagnóstico: é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas;
- b) Desenho: é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas;
- c) Implementação: é a aplicação e condução do programa de treinamento;
- d) Avaliação: é a verificação dos resultados de treinamento.

O diagnóstico visa levantar as necessidades de treinamento passadas, presentes ou futuras. Esta etapa envolve, portanto, a coleta e o cruzamento de dados e informações, a definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando identificar as suas causas e definir ações para os pontos passíveis de melhoria. Diante do exposto, Bohlander, Snell e Sherman (2003 *apud* SCHRÖEDER, 2005, p.32) consideram que o levantamento das necessidades de treinamento compreende a análise dos seguintes elementos organizacionais:

- a) Da empresa (do ambiente, estratégias e recursos para determinar onde enfatizar o

- f) quando deve ser treinado: estabelece-se o período do treinamento.

Dessa forma, esses são os principais assuntos que devem ser objeto de treinamento para os ingressantes no cargo para o desempenho satisfatório das suas atribuições. Na seqüência, são apontados aspectos técnicos e estruturais de programa de integração e treinamento por *e-learning* para os servidores recém-admitidos no cargo de técnico administrativo do MPF/SC.

4.4 Levantamento de aspectos técnicos e estruturais de um programa de integração e treinamento por *e-learning* para os servidores recém-admitidos no cargo

Avaliada a realidade da organização, a qual é marcada pela dispersão dos servidores no Estado, a escolha da educação a distância como modalidade de ensino justifica-se diante das vantagens desta, como as apontadas por Albuquerque (1999), Kramer *et al* (1999) e Niskier (1999). Assim sendo, a EaD viabilizará a constante capacitação dos servidores, sem a necessidade de deslocamentos, a um custo mais baixo e, além disso, dentro do modelo proposto, proporcionará uma maior facilidade de adequação entre as ações de treinamento e as rotinas de trabalho, tanto para servidores quanto para instrutores, à medida que se priorizará a utilização de ferramentas de comunicação assíncronas.

Na seqüência, definem-se os componentes essenciais deste programa, concernentes ao sistema de educação a distância, de acordo com o que dispõe Santos (1999 *apud* SCHRÖEDER, 2004), conforme segue:

- a) Aluno: o público-alvo do programa são os servidores ingressantes da carreira de técnico administrativo do MPF/SC;
- b) Professor: os professores serão selecionados preferencialmente dentre servidores do MPF/SC com amplo conhecimento na área objeto do treinamento, serão denominados Instrutor neste programa, por se perceber mais adequada esta denominação no cenário da educação corporativa;
- c) Monitor: os monitores serão selecionados obrigatoriamente dentre servidores do MPF/SC com conhecimento na área objeto do treinamento;
- d) Facilitador: os facilitadores serão selecionados dentre servidores do MPF/SC, cada unidade dentro do estado deverá ter ao menos um facilitador, selecionado dentre seus servidores;
- e) Suporte técnico: o suporte técnico ficará a cargo do setor de informática da PR/SC;
- f) Suporte administrativo: o suporte administrativo ficará a cargo do setor de pessoal da

do Ano de 2009, a qual informa acerca das solicitações de treinamento por parte dos servidores durante o ano de 2009, atendidas ou não. O Quadro 6 apresenta as necessidades de treinamento levantadas em função das atribuições do cargo.

ATRIBUIÇÃO	NECESSIDADE DE TREINAMENTO
Realizar atividades de nível intermediário, relacionadas ao planejamento, organização e execução de tarefas que envolvem a função de suporte técnico e administrativo às unidades organizacionais do Ministério Público da União	Programa de Integração Ética e Serviço Público
Atuação nas áreas de controle processual, documentação, informação jurídica, recursos humanos, material, patrimônio, orçamento e finanças	Noções de Direito Constitucional Noções de Direito Administrativo Noções de Direito Penal e Processual Penal Noções de Direito Civil e Processual Civil Noções de Administração Geral Noções de Gestão Patrimonial
Realização de diligências internas e externas, levantamento de dados	Noções de Investigação Criminal aplicada ao MPF
Elaboração de relatórios estatísticos, planos, programas, projetos e instrução de processos; Emitir relatórios técnicos e informações em processos	Redação Oficial Português Jurídico Elaboração de relatórios estatísticos, planos, programas, projetos e instrução de processos
Distribuir e controlar materiais de consumo e permanente	Noções de Administração de Materiais
Proceder a reprodução, expedição e arquivamento de documentos e correspondências	Noções de Gestão de Documentos
Prestar informações gerais ao público dentro de sua área de competência	Atendimento ao Cidadão
Realizar trabalhos que exijam conhecimentos básicos de informática e proceder a manutenção e consulta a bancos de dados	Openoffice.org: Calc, Impress e Writer ARP CAETES Fênix

Quadro 6: Necessidade de treinamento por atribuição. Fonte: do autor

Cada necessidade de treinamento apontada no Quadro 6 está sendo discutida pontualmente na apresentação da proposta, de forma a definir, para cada momento do programa, segundo Chiavenato (1999), os seis pontos básicos do desenho de um treinamento, a saber:

- quem deve ser treinado: estabelece-se o público-alvo do treinamento;
- como deve ser treinado: estabelece-se a metodologia a ser utilizada no treinamento;
- em que deve ser treinado: estabelece-se os conteúdos que são objeto do treinamento;
- por quem deve ser treinado: estabelece-se o instrutor do treinamento;
- onde deve ser treinado: estabelece-se o local do treinamento; e

treinamento);

- Da tarefa (das atividades a serem executadas a fim de determinar os conhecimentos, habilidades e aptidões exigidos);
- Da pessoa (do desempenho, conhecimentos e habilidades, a fim de se determinar quem precisa de treinamento).

Também na visão de Carvalho (1988, p.17), a referida etapa constitui-se em um diagnóstico de três áreas decisivas, a saber:

- Análise da Empresa: indicação de segmentos organizacionais onde o treinamento torna-se necessário;
- Análise das Tarefas: identificação de como deve ser executado o trabalho pelo empregado;
- Análise do Comportamento: caracterização das habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para o empregado exercer suas funções.

Assim, por meio do Quadro 2, observam-se, de forma resumida, as principais informações sobre as formas de análise das necessidades de treinamento, respondendo as perguntas o que é, porque é necessário, quem faz, como se faz, qual é o tempo e onde é o treinamento.

Pergunta	Análise Organizacional	Análise de Tarefa	Análise Individual
O que é	Identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização envolvendo toda a organização	Coleta ordenada de informações sobre determinada tarefa	Diagnóstico comportamental do colaborador envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho das tarefas
Porque é necessário	Fornecer um diagnóstico de onde deve ser conduzido o treinamento	A fim de determinar o tipo de comportamento que o colaborador deve apresentar para o desempenho da tarefa (conhecimentos, habilidades e atitudes)	Identifica quem deve ser treinado e qual tipo de treinamento
Quem faz	Todas as áreas da organização	Setor de Cargos e Salários e a área de treinamento	Chefia imediata e a área de treinamento
Como se faz	Reunião com todas as gerentes e responsáveis pelas diversas áreas	Questionários, entrevista pessoal, discussão em grupo, etc.	Entrevista, questionários, avaliação de desempenho, reuniões, etc.
Tempo	Dentro de períodos estabelecidos no Planejamento Global da Organização	Sempre que for detectada defasagem entre as exigências da tarefa e as habilidades do titular dessa tarefa	Sempre que for detectada a carência do colaborador quanto à execução das tarefas
Onde	Na própria organização.	No Setor de Cargos e Salários	No próprio local de trabalho

Quadro 2: Formas de análise das necessidades de treinamento. Fonte: Adaptado de Moraes (2002)

Além destas análises, de acordo com Chiavenato (1999, p.300), existem indicadores que apontam necessidades futuras (*a priori*) e passadas (*a posteriori*). Para esse autor, indicadores *a priori* são eventos que, se acontecerem, provocarão futuras necessidades de treinamento, facilmente previstas, como:

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

Já indicadores *a posteriori* são os problemas provocados por necessidades de treinamento ainda não atendidas, como:

grande parte dos novos servidores, nos assuntos relativos a esta área do conhecimento.

No tocante à experiência profissional, como padrão, os candidatos possuem de um a cinco anos de experiência profissional anterior ao MPF/SC. E, entende-se, de forma positiva, que os ingressantes possuem noções básicas de comportamento no ambiente profissional. Entretanto, assim como assinalado por Van Maanen (*apud* CHIAVENATO, 1999), considera-se que podem ter adquirido também características indesejáveis para o exercício do cargo, não filtradas no processo de recrutamento e seleção. Dessa forma, existe a necessidade de se promover a adaptação e a eliminação de possíveis características indesejáveis dos ingressantes para o exercício do cargo público, o qual pressupõe a estreita observância aos princípios da administração pública e aos princípios éticos estabelecidos pelo Código de Ética Profissional do Servidor Público (BRASIL, 1994).

4.3 Identificação das necessidades de treinamento com base nas atividades inerentes ao cargo de técnico administrativo

Atualmente, observa-se que o MPF/SC não dispõe de programas estruturados de integração e treinamento para os novos servidores. Em regra, os servidores não passam por nenhum programa de ambientação e tampouco recebem treinamento para realizar suas funções. A realidade da instituição hoje consiste em um aprendizado no dia-a-dia de todas as normas e procedimentos que dispõe.

Esta situação certamente não é a ideal. Afinal, um dos indicadores da necessidade de treinamento, *a priori* apontados por Chiavenato (1999), é a admissão de novos funcionários. Realmente, é notável que o servidor ao entrar em exercício não disponha dos conhecimentos necessários para desempenhar o seu papel organizacional, evidenciando-se a necessidade de um treinamento eficaz nesse momento.

Sendo assim, com base no entendimento de que o “treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos” (DESSLER *apud* CHIAVENATO, 1999), e que para levantar as necessidades de treinamento há de ser feita a análise da tarefa a ser executada, conforme compreendem Bohlander, Snell e Sherman (2003 *apud* SCHRÖEDER, 2005, p.32), para determinar as necessidades de treinamento do ingressante no cargo de técnico administrativo do MPF/SC, foram avaliadas as atribuições do referido cargo. Além disto, foram considerados os dados obtidos pelo pesquisador por meio da observação participante e os dados constantes na Planilha de Controle de Requerimento de Cursos

No Quadro 5 são apresentadas as características identificadas na pesquisa, em termos percentuais.

IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS INGRESSANTES		
Característica	Classificação	Percentual
Sexo	Feminino	40,9%
	Masculino	59,1%
Faixa Etária	Até 20 anos	0%
	De 21 a 29 anos	81,8%
	De 30 a 39 anos	13,6%
	De 40 a 49 anos	4,6%
	50 anos ou mais	0%
Escolaridade	Ensino Médio	0%
	Superior Incompleto	22,7%
	Superior Completo	72,7%
	Pós-graduação	4,6%
Curso de graduação	Direito	81,8%
	Outro curso	18,2%
Experiência profissional	Não possuía	4,6%
	Até um ano	13,6%
	De um a cinco anos	59,1%
	Mais de cinco anos	22,7%

Quadro 5: Identificação do perfil dos ingressantes. Fonte: Dados primários, 2009.

Portanto, com base nos dados coletados nesta pesquisa no que se refere às características de sexo, faixa etária, escolaridade, curso de graduação e experiência profissional anterior ao MPF/SC, o perfil do ingressante no cargo de técnico administrativo no MPF/SC é o seguinte:

- Quanto ao sexo: ambos;
- Quanto à faixa etária: de 21 a 29 anos;
- Quanto à escolaridade: superior incompleto ou completo;
- Quanto ao curso de graduação: Direito;
- Quanto à experiência profissional anterior ao MPF/SC: de um a cinco anos.

Por oportuno, acerca do perfil identificado, fazem-se algumas observações relevantes para a elaboração da proposta.

Quanto à faixa etária de 21 a 29 anos, infere-se que os jovens estão mais aptos a inovações tecnológicas e que, portanto, tendem a apresentar menor grau de resistência e maior grau de facilidade em lidar com a modalidade a distância de ensino e, sobretudo, ao *e-learning*.

No que diz respeito à escolaridade, por possuírem escolaridade, no mínimo, de nível superior incompleto, presume-se que possuem totais condições de assimilar os conhecimentos básicos necessários para o exercício do cargo. Ademais, no que se refere ao curso de graduação, devido ao fato de que 81,8% dos servidores ingressantes cursaram, ou cursam Direito, encontra-se mitigada a necessidade de treinamento para o desempenho de algumas das atribuições do cargo para

- Problemas de produção: baixa qualidade de produção, baixa produtividade, avarias freqüentes em equipamentos e instalações, comunicações deficientes, elevado número de acidentes de trabalho, excesso de erros e desperdício, pouca versatilidade de funcionários, mau aproveitamento do espaço disponível;
- Problemas de pessoal: relações deficientes entre o pessoal, número excessivo de queixas, mau atendimento ao cliente, comunicações deficientes, pouco interesse pelo trabalho, falta de cooperação, erros na execução de ordens.

Já, a etapa seguinte, referente ao desenho do programa de treinamento, está relacionada ao planejamento das ações de treinamento. Envolve definir seis pontos básicos, isto é, sobre quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento (CHIAVENATO, 1999).

Dessa forma, Bohlander, Snell e Sherman (2003 *apud* SCHRÖEDER, p.32) indicam que esta programação deve focar quatro questões essenciais, que são:

- Os objetivos instrucionais (resultados desejados para o programa);
- A prontidão e a motivação do treinando;
- Princípios de aprendizagem (as características dos programas de treinamento que ajudem os funcionários a captar e utilizar os materiais em suas vidas e na execução de suas atividades);
- Características dos instrutores (conhecimento do assunto, adaptabilidade, sinceridade, senso de humor, interesse, clareza, assistência individual e entusiasmo).

O conteúdo explorado na presente seção expõe, portanto, detalhes e requisitos essenciais para a consecução das etapas inerentes à construção de um programa adequado de treinamento, especialmente no que tange à fase de diagnóstico e de desenho do programa. Na seqüência explora-se o tema educação a distância, buscando-se obter subsídios suficientes para a identificação das bases fundamentais de um programa de treinamento desenvolvido por *e-learning*.

2.2 Educação a distância e *e-learning*

A crescente demanda pela educação e a necessidade de formação contínua vem sinalizando a necessidade de inserção da educação nas suas diferentes formas e modalidades para responder as exigências do mundo atual. Nesse processo, insere-se a educação a distância (EaD). No Anuário Nacional Estatístico de Educação Aberta e a Distância - ABRAEAD -, de Sanchez (2005 *apud* RONCARELLI, 2007), consta que um milhão, cento e trinta e sete mil, novecentos e oito

estudantes formaram-se através da Educação a Distância em diferentes níveis no Brasil em 2005.

Reconhecendo o impacto e importância desta modalidade educacional, Tavares (2001 *apud* PIMENTEL, 2006) afirma que:

No mundo atual, em que muito se fala de globalização, não só econômica, mas também cultural e educacional, a educação a distância, na sua dupla vertente tradicional e virtual, apresenta-se como o ensino do futuro e para um futuro que se perspectiva de grande investimento na educação ao longo da vida, centrado no aprendiz, e em que o docente é mais um orientador de percursos de aprendizagem autogeridas por cada um dos estudantes do que um professor *ex cathedra* perante uma turma de estudantes que o seguem. É por isto que a educação a distância se distingue do ensino presencial: pela sua flexibilidade curricular, pela existência de unidades creditáveis – quer estejam integradas num curso de graduação ou de pós-graduação, quer disponibilizadas em disciplinas singulares (TAVARES, 2001 *apud* PIMENTEL, 2006).

Na legislação brasileira, a EaD é definida da seguinte forma:

Educação a Distância é uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação (Diário Oficial, 1998 *apud* PIMENTEL, 2006).

Já, nas palavras de Peters (1973 *apud* BELLONI, 1999, p.27):

Educação a distância é um método de transmitir conhecimentos, competências e atitudes que é racionalizado pela aplicação de princípios organizacionais e de divisão do trabalho, bem como pelo uso intensivo de meios técnicos, especialmente com o objetivo de reproduzir material de ensino de alta qualidade, o que torna possível instruir um maior número de estudantes, ao mesmo tempo, onde quer que eles vivam. É uma forma industrializada de ensino e aprendizagem.

Enfatizando a possibilidade oferecida pela EaD de alcançar uma maior quantidade de pessoas e na necessidade de ser planejada, Nakayama *et al* (2006, p.217) compreendem que a aludida modalidade de ensino trata da “utilização de tecnologias de informação e de comunicação segundo um planejamento, critérios e políticas adequadas, visando fornecer educação a um número ilimitado de usuários, permitindo a coexistência de pessoas com ritmos diferentes de aprendizagem”.

O *e-learning*, especificamente, é definido como a modalidade de ensino a distância facilitada e suportada pela utilização de tecnologias da informação e da comunicação. Trata-se do processo de ensino a distância baseado em meios eletrônicos, mediado por computador, comumente utilizando a Internet (JISC, 2004 *apud* OTERO 2008).

Complementando esses conceitos, segundo Moore *et al* (1996 *apud* PIMENTEL, 2006, p.206), seis elementos são fundamentais para uma definição clara de EaD, quais sejam:

- Separação entre estudante e professor;
- Influência de uma organização educacional, especialmente no planejamento e na preparação dos materiais de aprendizado;
- Uso de meios técnicos – mídia;

Tabela 5 - Experiência profissional anterior ao MPF/SC

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Não possuía	2	2	4,6%	4,6%
Até um ano	6	8	13,6%	18,2%
De um a cinco anos	26	34	59,1%	77,3%
Mais de cinco anos	10	44	22,7%	100%
Total	44			

Fonte: Dados primários, 2009.

Constata-se, na Tabela 5, que, quanto à experiência profissional anterior ao MPF/SC, dos respondentes, 4,6% não possuía, 13,6% possuía até um ano, 59,1% possuía de um a cinco anos e 22,7% possuía mais de cinco anos. Portanto, infere-se, a partir dos dados, mais um padrão no tocante o perfil dos ingressantes no cargo, de acordo com o representado no Gráfico 6, a maioria dos que responderam possuía de um a cinco anos de experiência profissional anterior ao MPF/SC.

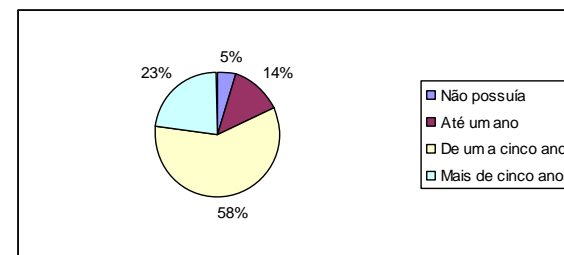


Gráfico 6: Experiência profissional anterior ao MPF/SC. Fonte: Dados primários, 2009.

Tabela 4 - Curso de graduação

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Direito	36	36	81,8%	81,8%
Outro	8	44	18,2%	100%
Total	44		100%	

Fonte: Dados primários, 2009.

Percebe-se, na Tabela 4, que 81,8% cursaram, ou cursam Direito e 18,2% cursaram, ou cursam, outra graduação. Assim sendo, conforme ilustrado no Gráfico 5, evidencia-se outro padrão quanto ao perfil dos ingressantes no cargo, no que se refere ao curso de graduação, há predominância dos servidores que cursaram, ou cursam Direito.

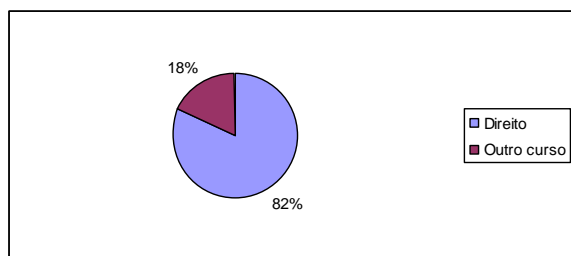


Gráfico 5: Curso de graduação. Fonte: Dados primários, 2009.

- d) Providências para comunicação em duas vias;
- e) Possibilidade de seminários (presenciais) ocasionais;
- f) Participação na forma mais industrial de educação.

Historicamente falando, Silveira (1999 *apud* PILLA, 2002, p.40) comenta que o ensino a distância tem evoluído, no cenário corporativo, devido às seguintes razões:

- a) Mudanças no contexto social e econômico;
- b) Aumento do número de trabalhadores desempregados e a conseqüente necessidade de retreinamento;
- c) Rápida expansão do conhecimento, tornando seu tempo de vida extremamente curto;
- d) Necessidade das empresas para sobreviverem no mercado, treinarem e retreinarem seus empregados a todo instante;
- e) Porque o investimento em recursos humanos tem se mostrado a única forma de estabelecer um desenvolvimento sustentado.

Assim, no quadro 3 são apresentadas as principais vantagens da EaD apontadas por Albuquerque (1999 *apud* PILLA, 2002), Kramer *et al* (1999 *apud* PILLA, 2002) e Niskier (1999 *apud* PILLA, 2002), conforme segue:

Vantagens do EAD	Autores
Atende uma maior demanda educacional.	Kramer <i>et al</i> (1999).
Oferece flexibilidade.	Niskier (1999).
Valoriza a experiência individual.	
Incentiva a observação, a crítica e o pluralismo de idéias.	
Respeita o ritmo do aluno.	
Desenvolve independência e iniciativa.	
Organiza o saber racionalmente.	
Independência da ação presencial e permanente do professor.	
Adequa estratégias à realidade geográfica, cultural e social.	Albuquerque (1999).
Ensino de qualidade sem limite de tempo, espaço, idade e ocupação.	
Meio de atualização permanente.	
Reduz custos da educação.	Niskier (1999) e Albuquerque (1999).
Acesso a um número maior de pessoas.	
Integra recursos educativos – multimídia / tecnologias de comunicação.	
Há facilidade de comunicação professor-aluno / interatividade.	

Quadro 3: Vantagens da EAD. Fonte: adaptado de Pilla (2002, p.42).

Infere-se, da análise das vantagens da EAD, que essa se constitui em um meio de atualização permanente que oferece flexibilidade de tempo e espaço a um custo mais baixo, respondendo à crescente demanda pela educação e à necessidade de formação contínua citada anteriormente.

Nesse âmbito, ao levantar o conceito dessa modalidade de ensino, suas características e vantagens é possível se identificarem os componentes essenciais de um sistema de educação a distância, de acordo com o que dispõe Santos (1999 *apud* SCHRÖEDER, 2005):

- a) Aluno, considerado o elemento principal do processo de aprendizagem, sendo uma preocupação central do sistema a de conseguir sua motivação, possibilitando-lhe habilidade para analisar e aplicar o conteúdo instrucional ensinado;
- b) Professor, o qual se torna um facilitador do processo de aprendizagem, utilizando-se de sua competência e estilo de ensino, ainda que usando de pouco ou nenhum contato face-a-face;
- c) Facilitador, que, mesmo podendo não dominar o conteúdo didático do curso, responsabiliza-se pela facilidade de operação dos equipamentos da sala, por recolher tarefas e até por motivar a classe, dando um toque mais pessoal e humano, reduzindo, assim, o afastamento professor/aluno;
- d) Monitor, o qual, obrigatoriamente, deve ter conhecimento sobre o conteúdo didático do curso, para poder responder dúvidas dos alunos, corrigir exercícios, interagir com os estudantes e efetuar *feedbacks*;
- e) Suporte técnico, compreendendo o pessoal responsável por todos os aspectos técnicos relacionados com o sistema de EaD, que vão desde a operação e manutenção dos equipamentos, configuração de *softwares* (programas de computador, ou aplicativos e suas licenças) e monitoração dos canais de comunicação, criação de material didático, incluindo programação, projeto visual, aspectos pedagógicos e apoio aos estudantes no relacionado ao sistema e seu uso;
- f) Suporte administrativo, envolvendo o pessoal responsável pelo gerenciamento de matrículas, produção e distribuição de material, aquisição de material didático, processamento de notas e gestão de pessoal em geral;
- g) Administradores, que são encarregados pela gestão do sistema de EaD, incluindo decisões sobre equipamentos, formatos, contratação de pessoal, políticas, prioridades, cursos;
- h) Conteúdo didático, que compreende todas as referências primárias de informação materializada sob as mais diferentes formas, tais como páginas *Web*, livros e apostilas e arquivos de vídeo;
- i) Sistema de suporte ao material didático, que consiste em um sistema com funções de conversão de arquivos de vários formatos para o formato do sistema, auxílio à edição de conteúdo, facilidades para disponibilização de material *on-line*, facilidades para criação de testes, provas e avaliações, facilidades para disponibilizar recursos de comunicação,

Tabela 3 - Escolaridade

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Ensino Médio	0	0	0%	0%
Superior incompleto	10	10	22,7%	22,7%
Superior completo	32	42	72,7%	95,4%
Pós-graduação	2	44	4,6%	100%
Total	44		100%	

Fonte: Dados primários, 2009.

Segundo se observa, na Tabela 3, dos respondentes, 22,7% têm o ensino superior incompleto, 72,7% têm o ensino superior completo e 4,6% têm pós-graduação. Nenhum dos respondentes tem apenas o ensino médio. Portanto, quanto à escolaridade, como pode se perceber no Gráfico 4, a grande maioria possui ensino superior, incompleto ou completo, totalizando 95,4% dos respondentes.

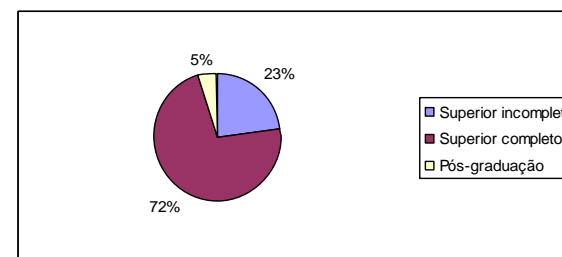


Gráfico 4: Escolaridade. Fonte: dados primários, 2009.

Tabela 2 - Faixa etária

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Até 20 anos	0	0	0%	0%
De 21 a 29 anos	36	36	81,8%	81,8%
De 30 a 39 anos	6	42	13,6%	95,4%
De 40 a 49 anos	2	44	4,6%	100%
50 anos ou mais	0	44	0%	100%
Total	44		100	

Fonte: Dados primários, 2009.

Nota-se, na Tabela 2, que 81,8% estão na faixa etária de 21 a 29 anos, 13,6% estão na faixa etária dos 30 a 39 anos e 4,6% estão na faixa dos 40 a 49 anos. Enquanto nenhum dos respondentes está na faixa etária até 20 anos, tampouco na faixa etária dos 50 anos ou mais. Assim sendo, nesse ponto, pode-se afirmar que existe um padrão quanto à faixa etária dos ingressantes no cargo, sendo que, como pode ser observado no Gráfico 3, a grande maioria está na faixa etária dos 21 a 29 anos.

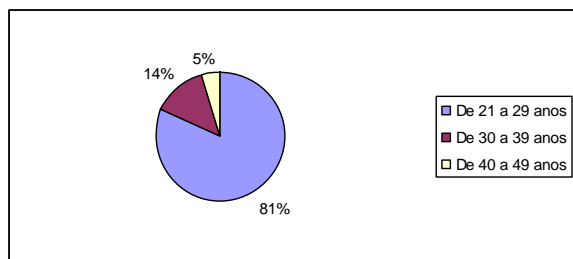


Gráfico 3: Faixa etária. Fonte: Dados primários, 2009.

configuração de cursos;

- j) Sistema de gerenciamento de aprendizagem, composto por módulos que envolvem funções para o controle do acesso ao curso, para gerenciar matrículas, registrar acessos dos alunos ao material, suporte à comunicação (*chat, news, e-mail* interno, listas), registrar frequência dos alunos, acesso ao conteúdo didático e mediar a interação instrutor-aluno e aluno-aluno;
- k) Mídia, que engloba os meios de comunicação através dos quais são trocadas informações entre o professor e os alunos e entre os próprios alunos, tais como a Internet, vídeo/teleconferência, rádio, entre outros.

De acordo com Arnold (2003, p.177-178 *apud* JACOBSON; KUNIYONSHI, 2005), o projeto de um curso a distância requer, além das escolhas normalmente realizadas na modalidade presencial (como relacionadas ao tema e a procedimentos avaliativos), a consideração de questões adicionais, como a “produção antecipada do material didático; formas adequadas de apresentação deste material [...]; estratégias para quebrar o isolamento do aluno e criar condições para que dialogue com o professor, tutor, colegas e material”.

Com isso, Bates (1997 *apud* JACOBSEN, 2004) apresenta 6 critérios prioritários na seleção de tecnologias aplicadas para processos educacionais a distância, como segue:

- a) Acesso: facilidade do usuário em usar determinadas tecnologias;
- b) Custo: apresenta relação direta com o número de alunos a serem atingidos e a estrutura de custo de cada tecnologia;
- c) Funções de ensino: identificação das melhores tecnologias de suporte para aprendizagem;
- d) Interatividade: possibilidade de interação e a facilidade de uso da tecnologia;
- e) Organização: modo de a instituição apropriar-se das tecnologias para melhor atender às suas demandas;
- f) Velocidade: tempo de desenvolvimento do curso de acordo com a tecnologia escolhida.

Já, Testa (2002, p.103-105 *apud* JACOBSON; KUNIYONSHI, 2005) identifica seis fatores críticos de sucesso para programas de educação a distância via Internet, ou seja, fatores que estão relacionados a questões consideradas importantes ou geraram problemas em casos anteriormente estudados:

- a) Capacitação e experiência da equipe: “as pessoas envolvidas [...] devem ter experiência em educação a distância ou receber treinamento específico”;
- b) Envolvimento dos membros da organização: “buscar o apoio de todas as pessoas da organização. E todos os membros da equipe, incluindo professores, deverão estar realmente envolvidos nas atividades do programa”;

- c) Conhecimento e preocupação com as características e comportamento do estudante: “conhecer seus estudantes, para poderem desenvolver ações com o objetivo de atender suas necessidades, auxiliá-los na ambientação à Internet e a na disciplina para realizar as exigências dos cursos a distância, e evitar que se sintam abandonados ou isolados”;
- d) Modelo pedagógico: “definir um projeto pedagógico, baseado na interação e colaboração, tendo especial cuidado com o design instrucional, evitando excessiva padronização e respeitando os fatores culturais dos estudantes”;
- e) Tecnologia: “evitar focar na tecnologia, apesar de ser fundamental a avaliação da infraestrutura tecnológica e dos softwares que compõe o ambiente de aprendizagem”;
- f) Realização de parcerias (terceirização): “buscar parcerias estratégicas ou terceirizar parte de suas atividades”.

Ademais, também de acordo com Rego Jr. (2001 *apud* PILLA, 2002), para que o *e-learning* possa ser implantado em uma empresa, um dos pré-requisitos é a existência de uma infra-estrutura de comunicação de dados – uma Intranet (rede IP interna) – e conexão à Internet. Nesse contexto, o autor afirma que os aspectos-chave a serem considerados são:

- a) Servidores: para assegurar que os dados sejam rapidamente recuperáveis e entregues;
- b) Escritório corporativo: a rede necessita prover uma suficiente qualidade de serviço a um custo aceitável;
- c) Acesso corporativo: deve considerar a compatibilidade dos serviços de acesso e de segurança, a redundância e o gerenciamento de nível de serviço;
- d) Grandes clientes/parceiros: parcerias com fornecedores de suprimentos e em grandes clientes;
- e) Escritórios remotos: manutenção de conexões estáveis, incorporadas aos sistemas locais para melhorar o desempenho e reduzir o consumo da largura de banda;
- f) Estações de trabalho do usuário: analisar o *desktop* (área de trabalho) do usuário para as aplicações de áudio e vídeo;
- g) Plataforma de servidor(es): estabelecer plataforma de servidor HTTP e servidores intermediários;
- h) Parceiros potenciais: considerar parcerias que possam ser estabelecidas com provedores de conteúdos, provedores de acesso à Internet, empresas desenvolvedoras de sistemas, consultores do mercado e empresas que já implementaram esses sistemas.

Finalmente, Spodick (1995 *apud* SCHRÖEDER, 2004) apresenta, em síntese, cinco pontos fundamentais para que um programa de EAD atinja satisfatoriamente seus resultados:

- a) Contato entre o professor e o aluno;
- b) Aprendizagem ativa por meio de respostas do aluno;

Para identificar o perfil dos ingressantes no cargo de técnico administrativo do MPF/SC, foram coletados dados relativos ao sexo, faixa etária, escolaridade e experiência profissional junto aos servidores nomeados no último concurso para o referido cargo, por meio de questionário, sendo que, destes, 44 responderam a pesquisa. Apresentam-se, a seguir, esses dados.

Tabela 1 - Sexo

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Feminino	18	18	40,9%	40,90%
Masculino	26	44	59,1%	100%
Total	44		100%	

Fonte: Dados primários, 2009.

De acordo com a Tabela 1, observa-se que, do total de respondentes, 40,9% são do sexo feminino e 59,1% são do sexo masculino. Há, portanto, predominância do sexo masculino entre os respondentes. Entretanto, conforme representado no Gráfico 2, a diferença encontrada não permite que se estabeleça um padrão em relação ao sexo dos ingressantes.

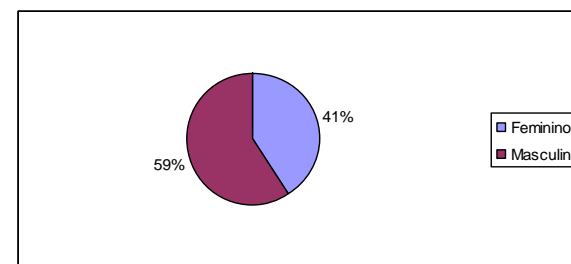


Gráfico 2: Sexo. Fonte: Dados primários, 2009.

Unidade	Procurador	Analista	Técnico Administrativo	Técnico Outros
PR/SC	11	33	65	27
PRM Blumenau	3	7	21	7
PRM Caçador	1	1	3	1
PRM Chapecó	1	4	10	4
PRM Concórdia	1	1	2	2
PRM Criciúma	3	6	12	5
PRM Itajaí	3	5	11	4
PRM Jaraguá do Sul	1	2	4	3
PRM Joaçaba	1	1	8	1
PRM Joinville	4	7	18	9
PRM Lages	1	2	6	4
PRM Mafra	1	1	3	2
PRM Rio do Sul	1	1	2	2
PRM São Miguel do Oeste	1	1	3	1
PRM Tubarão	1	5	9	3

Quadro 4: Distribuição dos procuradores e servidores no MPF/SC. Fonte: do autor.

Segundo o Regimento Interno do MPF/SC, as Procuradorias da República nos Municípios são classificadas em três grupos, conforme o número de varas federais em que atuam. No primeiro grupo, com atuação em cinco ou mais varas, estão as PRMs de Blumenau e Joinville. No segundo grupo, com atuação em três ou quatro varas, estão as PRMs de Chapecó, Criciúma, Itajaí e Tubarão. No terceiro grupo, com atuação em uma ou duas varas, estão as PRMs de Caçador, Concórdia, Jaraguá do Sul, Joaçaba, Lages, Mafra, Rio do Sul e São Miguel do Oeste (MPF/SC, 2009).

A estrutura administrativa das PRMs é definida de acordo com esta classificação. Desse modo, pode-se considerar as PRMs do primeiro grupo como de grande porte, as do segundo grupo como de médio porte e as do terceiro grupo como de pequeno porte.

4.2 Identificação do perfil dos ingressantes no cargo de técnico administrativo do MPF/SC

O ingresso no cargo de técnico administrativo do MPF/SC é realizado por concurso público. Sendo que o último concurso para servidores foi realizado em dezembro de 2006 e nomeou 102 servidores para o MPF/SC, sendo destes 57 técnicos administrativos.

- c) Realimentação rápida, ao professor, do grau de compreensão do aluno;
- d) Realimentação rápida ao aluno, de seu próprio desempenho;
- e) Oportunidade de o aluno fazer revisões e aprender com seus próprios erros.

Após apontar aspectos conceituais inerentes à EaD, na próxima seção faz-se o levantamento e uma análise das principais ferramentas tecnológicas disponíveis para a implementação de programas de ensino dessa natureza, com ênfase nas tecnologias da informação e comunicação de dados.

2.2.1 Ferramentas tecnológicas na EaD

O avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) alterou o contexto educacional ao ampliar as possibilidades de interação entre as pessoas. Quanto ao assunto, vale destacar que o desenvolvimento de tecnologias mais interativas, tais como a Internet, relativizou as limitações impostas pelo tempo e pelo espaço, abrindo novas possibilidades de ensino-aprendizagem.

Em verdade, observa-se que a Internet criou um novo momento na EaD, possibilitando tanto a comunicação de um indivíduo para outro (interação um para um) – como por *e-mail* -, de um indivíduo para muitos - como por meio de listas eletrônicas ou videoconferência -, ou de todos para todos (como por meio de *e-mails* e *chats*). O que se conclui é que para a Internet não há barreiras geográficas, nem de tempo, ou de espaço, características que permitiram definitivamente a expansão da EaD no mundo.

Assim, as ferramentas mais utilizadas na Internet estão divididas em dois grupos de acordo com a natureza da comunicação: síncronas e assíncronas. Na forma síncrona a comunicação ocorre em tempo real, as partes comunicam-se de modo instantâneo. Na forma assíncrona a comunicação ocorre em momentos diferentes, não requerendo que as partes estejam *on-line* simultaneamente (LAUDON, 2004 *apud* OTERO, 2008)

O destaque fica por conta do chamado ambiente virtual de aprendizagem (AVEA) que é um sistema que disponibiliza diversas ferramentas de comunicação e interação. Trata-se de um ambiente que potencializa a interatividade nos processos educativos. Mais especificamente, é “um sistema de gerenciamento do aprendizado utiliza as tecnologias da Internet para gerenciar a interação entre os usuários e os recursos de aprendizado” (ROSENBERG, 2002, p.153).

Os AVEAs, como por exemplo o Moodle, o Teleduc, o Aulanet, incluem serviços como o controle de acesso, a disponibilização de conteúdos de aprendizagem, ferramentas de comunicação

e organização dos grupos de utilizadores.

Particularmente, o Moodle tem sido bastante evidenciado nesse âmbito, em especial devido à sua flexibilidade funcional e à estética da sua interface de comunicação, além da facilidade de operacionalização por professores e alunos. Permite, de maneira simplificada, a um estudante ou a um professor integrar-se, estudando ou lecionando, num curso *on-line* à sua escolha. Ainda, outro facilitador é que o programa é gratuito e pode ser instalado em diversos ambientes - Unix, Linux, Windows, Mac OS -. É desenvolvido colaborativamente por uma comunidade virtual que reúne programadores e desenvolvedores de *software* livre, administradores de sistemas, professores, *designers* e usuários de todo o mundo (COMASSETTO, 2006).

Dessa forma, de acordo com Barros (2009), os cursos Moodle podem ser configurados em três formatos, de acordo com a atividade a ser desenvolvida:

- a) Formato Social: em que o tema é articulado em torno de um fórum publicado na página principal, a proposta é que o aprendizado ocorra a partir das discussões;
- b) Formato Semanal: no qual o curso é organizado em semanas, com datas de início e fim, a fim de todos os estudantes trabalharem os mesmos módulos durante uma mesma semana;
- c) Formato em Tópicos: onde cada assunto a ser discutido representa um tópico, sem limite de tempo pré-definido, sugerindo ao estudante uma sequência a ser seguida.

Destacam-se três modelos de educação que podem ser utilizados no Moodle: o modelo instrucional, o modelo interativo e o modelo colaborativo. O modelo instrucional caracteriza-se por ser focado no conteúdo, os cursos devem ser auto-explicativos, acompanhados de textos escritos de forma dialógica, testes *on-line*, com *interface* bem elaborada e com elementos gráficos. Já o modelo interativo caracteriza-se por priorizar a interação entre os participantes, o curso pode trabalhar os principais conceitos do tema objeto do curso, abordando-os de forma simples e objetiva, de modo a explorar questões que incentivem a interação de todos. Enquanto o modelo colaborativo prevê atividades colaborativas como estratégia de aprendizagem, o conteúdo deve ser trabalhado de forma que venha a incentivar a discussão e a produção do conhecimento em grupo (UFBA, 2007).

Dentre os recursos disponíveis para o desenvolvimento das atividades, constantes no Guia de Funcionalidades do Moodle, destacam-se: Materiais, Fóruns, Salas de bate-papo (*Chats*), Diálogos, Testes, Trabalhos, *Wikis*, Glossários e Questionários.

O recurso Materiais possibilita a publicação e o compartilhamento de textos e outros materiais de estudo. Os conteúdos podem ser disponibilizados aos alunos em diversos formatos. É possível criar uma página de texto, páginas *WEB*, fazer link para arquivos de qualquer tipo - por exemplo, textos para leitura, transparências ou slides de apresentação, conteúdo multimídia como áudio e vídeo -, armazenados ou não no ambiente.

- d) Câmaras de Coordenação e Revisão do Ministério Público Federal;
- e) Corregedoria do Ministério Público Federal;
- f) Subprocuradores-Gerais da República;
- g) Procuradores Regionais da República;
- h) Procuradores da República.

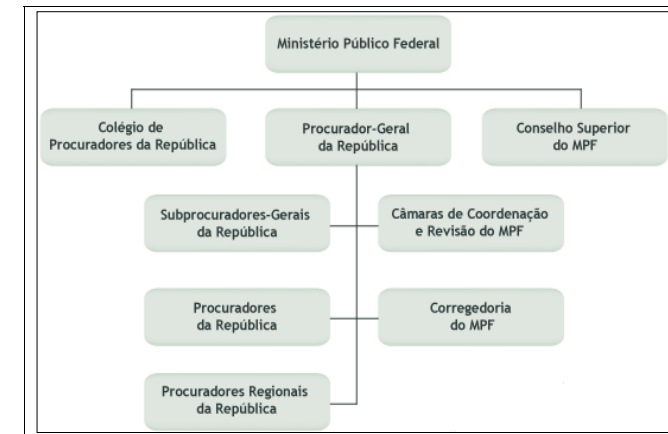


Gráfico 1: Organograma MPF. Fonte: MPF.

Fazem parte ainda dessa estrutura, de acordo com o Regimento Interno do MPF, as Procuradorias Regionais da República; as Procuradorias da República nos Estados, no Distrito Federal e nos Municípios. Faz parte também da estrutura do MPF, com grande importância na defesa dos direitos constitucionais, a Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão.

Em Santa Catarina, o MPF/SC é composto pela Procuradoria da República em Santa Catarina (PR/SC), localizada em Florianópolis, e pelas Procuradorias da República nos Municípios (PRMs) de Blumenau, Caçador, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Itajaí, Jaraguá do Sul, Joaçaba, Joinville, Lages, Mafra, Rio do Sul, São Miguel do Oeste e Tubarão.

O quadro de pessoal é composto por membros (Procuradores da República) e servidores (técnicos e analistas) e o ingresso se dá por concurso público. No Estado, atualmente, são 34 procuradores e 329 servidores, sendo destes 177 técnicos administrativos. O Quadro 4 apresenta a distribuição dos procuradores e dos servidores nas unidades do estado.

para o MPU, incumbindo-lhe especialmente, como disposto na Lei Complementar nº 75 (BRASIL, 1993):

- a) Promover, privativamente, a ação penal pública, na forma da lei;
- b) Zelar pelo efetivo respeito dos Poderes Públicos e dos serviços de relevância pública aos direitos assegurados na Constituição Federal, promovendo as medidas necessárias a sua garantia;
- c) Promover o inquérito civil e a ação civil pública, para a proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos e coletivos;
- d) Promover a ação de inconstitucionalidade ou representação para fins de intervenção da União e dos Estados, nos casos previstos na Constituição;
- e) Defender judicialmente os direitos e interesses das populações indígenas;
- f) Expedir notificações nos procedimentos administrativos de sua competência, requisitando informações e documentos para instruí-los, na forma da lei complementar respectiva;
- g) Exercer o controle externo da atividade policial, na forma de lei complementar;
- h) Requisitar diligências investigatórias e a instauração de inquérito policial, indicados os fundamentos jurídicos de suas manifestações processuais;
- i) Exercer outras funções que lhe forem conferidas, desde que compatíveis com sua finalidade, sendo-lhe vedada a representação judicial e a consultoria jurídica de entidades públicas.

Os membros do Ministério Público Federal são chamados Procuradores da República. O Procurador-Geral da República é o chefe da instituição, além de ser também o chefe do Ministério Público da União e o Procurador-Geral Eleitoral. Cada estado tem um Procurador Chefe, incumbindo-lhe a chefia administrativa deste.

A fim de dar conta de suas atribuições, defendendo os interesses sociais nas instâncias devidas, o MPF dispõe de uma estrutura que inclui diversos órgãos, tanto para desenvolvimento de atividades administrativas, quanto para executar a sua função principal de defesa dos cidadãos. A estrutura principal do Ministério Público Federal, representada por meio de organograma no Gráfico 1, está definida por meio da Lei Complementar nº 75 (BRASIL, 1993), com os seguintes órgãos:

- a) Procurador-Geral da República;
- b) Colégio de Procuradores da República;
- c) Conselho Superior do Ministério Público Federal;

Os Fóruns, as Salas de bate-papo e os Diálogos possibilitam uma discussão direta entre professores e os participantes do curso. No caso dos Fóruns, a discussão acontece de forma assíncrona, ou seja, não necessariamente as partes precisam estar *on-line* simultaneamente. As Salas de bate-papo permitem a comunicação de forma síncrona, ou seja, em tempo real, as partes comunicam-se forma instantânea. O diálogo torna possível um método simples de comunicação entre dois participantes da disciplina. O professor pode abrir um diálogo com um aluno, um aluno pode abrir um diálogo com o professor, e ainda podem existir diálogos entre dois alunos. Esses recursos possuem grande utilidade como espaço de construção coletiva do conhecimento, tendo em vista o contato direto existente entre os usuários, e, também, como meio de socialização entre professores e os alunos.

O recurso Testes possibilita ao professor registrar as tarefas que deverão ser realizadas pelos alunos no decorrer do curso. Os testes podem ter diferentes formatos de resposta (V ou F, escolha múltipla, valores, resposta curta, etc.) e é possível, entre outras coisas, escolher aleatoriamente perguntas, corrigir automaticamente respostas e exportar os dados para Excel. O criador tem apenas de construir a base de dados de perguntas e respostas. É ainda possível importar questões de arquivos *txt* seguindo algumas regras. Trata-se, portanto, de uma ferramenta de avaliação da aprendizagem dos alunos.

Os Trabalhos permitem ao professor classificar e comentar na página materiais submetidos pelos alunos, ou atividades *off-line* como, por exemplo, apresentações. As notas são do conhecimento do próprio aluno e o professor pode exportar para Excel os resultados.

O Wiki possibilita aos participantes a construção de um texto colaborativo, onde o professor e cada aluno do curso podem dar a sua contribuição. É sempre possível acessar o desenvolvimento do documento e verificar, de acordo com a participação de cada integrante, a evolução documento.

O Glossário possibilita que seja criado, de forma colaborativa, um banco de dados com os significados de termos relacionados ao curso.

Os Questionários permitem construir inquéritos quer a participantes de uma página, quer a participantes que não estão inscritos no sistema. É possível manter o anonimato dos inquiridos, e os resultados, apresentados de uma forma gráfica, podem ser exportados para Excel.

Nesses termos, a utilização do Moodle é simples e intuitiva. Para cada tipo de usuário, o ambiente oferece uma interface diferente, disponibilizando os recursos necessários às atividades. Cabe ao administrador do sistema, registrar as contas e identificar as categorias de usuários, que podem ser administradores, professores, monitores, alunos ou visitantes.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, faz-se o delineamento dos procedimentos metodológicos voltados ao desenvolvimento do presente trabalho. Lakatos e Marconi (2007, p.46) definem o método como sendo “o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Para a caracterização da metodologia deste estudo, são apresentados os seguintes tópicos: caracterização da pesquisa, delineamento da pesquisa, delimitação da pesquisa, técnicas e instrumentos de coleta de dados, técnica de análise dos dados e, por fim, limitações.

3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto à abordagem, segundo Gil (2007 *apud* ZANELLA, 2007, p.33), as pesquisas podem ser caracterizadas como quantitativas e qualitativas, de acordo com o tipo de instrumento utilizado para coleta e análise dos dados. Enquanto a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. A pesquisa quantitativa é aquela que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados (GIL, 2007 *apud* ZANELLA, 2007, p.33).

Seguindo esta classificação, o presente estudo apresenta, predominantemente, aspectos de uma pesquisa qualitativa. Pois os dados, em grande parte, foram obtidos e analisados sem a utilização de instrumentos estatísticos, por meio da observação da organização e interpretação indutiva dos dados pelo pesquisador. Apenas para identificar o perfil da população-alvo do estudo, os ingressantes no cargo de Técnico Administrativo no MPF/SC, foram empregados instrumentos estatísticos para coleta e análise dos dados, como o questionário.

No tocante à perspectiva do estudo, conforme Babbie (1998), trata-se de uma pesquisa transversal, sendo que o período de coleta de dados, neste estudo, foi de janeiro até dezembro de 2009.

4 PROPOSTA DE PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO E TREINAMENTO

Com base no exposto nos Capítulos anteriores, apresenta-se a proposta de um Programa de Integração e Treinamento por educação a distância (em *e-learning*) para os servidores ingressantes no MPF/SC no cargo de técnico administrativo.

A proposta tem o intuito de sistematizar o processo de integração e treinamento destes servidores, apontando a educação a distância, especificamente o *e-learning*, como a modalidade de ensino capaz de atender esse objetivo no MPF/SC.

4.1 Caracterização do MPF/SC

A Constituição Federal define o Ministério Público da União (MPU) como instituição permanente, responsável por defender os interesses da sociedade, fiscalizar a aplicação das leis e defender o regime democrático. Suas atribuições e instrumentos de atuação estão previstos no artigo 129 da Constituição (BRASIL, 1988).

O Ministério Público Federal é um dos ramos do Ministério Público da União. Os princípios de funcionamento e o papel social do MPF são os mesmos definidos para todo o Ministério Público, o que o diferencia dos outros são as matérias e órgãos do Judiciário em que atua.

O MPF atua nas causas de competência do Supremo Tribunal Federal, do Superior Tribunal de Justiça, dos Tribunais Regionais Federais e dos Juízes Federais, e dos Tribunais e Juízes Eleitorais, sempre que estiverem em discussão bens, serviços ou interesses da União, de suas entidades autárquicas e empresas públicas federais. Atua também na defesa de direitos e interesses dos índios e das populações indígenas, do meio ambiente, de bens e direitos de valor artístico, estético, histórico e paisagístico, integrantes do patrimônio nacional.

Ao MPF cabe também zelar pela observância dos princípios constitucionais relativos ao sistema tributário e aos direitos do contribuinte, às finanças públicas, à atividade econômica, à política urbana, agrícola, fundiária e de reforma agrária, ao sistema financeiro nacional, à seguridade social, à educação, à saúde, à cultura e à segurança pública, defendendo o patrimônio nacional, o patrimônio público e social, o patrimônio histórico, artístico e cultural brasileiro, o meio ambiente, os direitos e interesses coletivos, especialmente das comunidades indígenas, da família, da criança, do adolescente e do idoso.

São funções institucionais do Ministério Público Federal aquelas previstas genericamente

3.6 Limitações da pesquisa

De acordo com Vergara (2007), todo método de pesquisa apresenta possibilidades e limitações. Sendo assim, faz-se importante expor as limitações que o estudo apresenta, antecipando-se as possíveis críticas dos leitores.

Lakatos e Marconi (2007) apontam como uma limitação do estudo de caso o fato de um único caso não poder ser generalizado, pois se restringe o estudo ao caso específico. Portanto, esta é uma das limitações do presente trabalho, sendo que se apresenta como um estudo de caso.

Do mesmo modo, o escopo de tempo também é uma das limitações deste estudo, pois os dados ora apresentados revelam fatos de um período específico, de janeiro a dezembro de 2009, e, sendo assim, não se aplicam a outros períodos.

Além desses, existem outros aspectos limitantes que podem ser destacados: o tema está limitado aos assuntos de Gestão de Pessoas, com ênfase nos assuntos de Integração e Treinamento, e Educação a Distância; não foi realizado o levantamento das necessidades de treinamento junto à população-alvo, optou-se por apontar as necessidades de treinamento com base nas atribuições inerentes ao cargo; e, ademais, conforme Lakatos e Marconi (2007), o envolvimento do pesquisador no contexto da Instituição pode ter influenciado a percepção do mesmo quanto aos fatos observados.

Por fim, a proposta limitou-se a indicar assuntos relevantes e modelos de ensino em EaD, sem discorrer especificamente acerca de especificidades sobre o processo de ensino-aprendizagem, especialmente no que tange às teorias educacionais e sobre aspectos metodológicos.

3.2 Delineamento da pesquisa: meios e fins

No que concerne aos meios, Gil (2007 *apud* ZANELLA, 2007) afirma que as pesquisas podem ser agrupadas em dois grandes grupos. No primeiro estão as pesquisas que dependem de fontes de papel - a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental - e no segundo as que dependem de informações transmitidas pelas pessoas - a pesquisa experimental, a *ex-post-facto*, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso-.

Dentro desta concepção, no que se refere ao primeiro grupo, pode-se classificar esta pesquisa como uma pesquisa bibliográfica e documental. Foi bibliográfica, pois, com o intuito de fundamentar na teoria a proposta apresentada neste trabalho, realizou-se pesquisa em livros relacionados aos temas de integração e treinamento, bem como nos relacionados à educação a distância. Foi, também, documental sendo que se valeu de documentos internos e manuais do MPF/SC sobre os assuntos relacionados ao trabalho, não disponíveis para consulta pública, tais como o Manual do Departamento de Recursos Humanos do MPF/SC. No tocante ao segundo grupo, pode-se entender que se trata de um estudo de campo e de um estudo de caso. Foi um estudo de campo, pois foi realizada no local onde ocorre o fenômeno, ou seja, na própria instituição. Foi um estudo de caso, tendo em vista que a pesquisa foi realizada sobre uma necessidade específica da instituição objeto do estudo, a fim de, por vias do aprofundamento do conhecimento sobre o tema, propor-se uma alternativa para a situação problemática.

Quanto aos fins, de acordo com Vergara (2007), uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Com base nesse entendimento, trata-se de uma pesquisa descritiva e aplicada. Foi descritiva, pois se buscou descrever e compreender as características da situação estudada. Por fim, foi aplicada, pois se objetivou desenvolver uma alternativa à problemática de integração e treinamento de novos colaboradores no MPF/SC.

3.3 Delimitação da pesquisa

Vergara (2007) explica que, diferentemente de como é largamente conhecido o termo, no caso de pesquisas, a população é um conjunto de elementos (empresas, produtos ou pessoas), que possuem características as quais são objeto de estudo. Sendo que a população amostral é uma parte desse universo. Assim esclarecido, neste trabalho, esta população corresponde a todos os servidores

ingressantes da carreira de técnico-administrativo do MPF/SC nomeados pelo V Concurso de 2006, totalizando 57 (cinquenta e sete) servidores. Considerando o tamanho da população, de apenas 57 elementos, optou-se por se realizar a pesquisa censitária, ou seja, toda a população foi pesquisada.

3.4 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

Conforme Vergara (2007), existem dois tipos de dados utilizados em pesquisas na obtenção de informações para análise: os dados primários e os dados secundários. Enquanto os dados primários são os que o pesquisador deve extrair da realidade, por meio de observações, entrevistas e questionários. Os dados secundários são os que já se encontram disponíveis em livros, artigos, jornais, revistas, sites entre outros. Os dados utilizados para elaboração deste trabalho foram obtidos de fontes primárias e secundárias.

Os dados primários foram coletados por meio da observação e por meio de questionário, o qual consta no Apêndice A deste trabalho. De acordo com Vergara (2007), a observação pode ser simples ou participante. Na observação simples, o pesquisador mantém certo distanciamento do grupo ou situação que tenciona estudar, enquanto na observação participante, o pesquisador já está engajado ou se engaja na vida do grupo ou na situação. Sendo assim, utilizou-se da observação participante, pois o pesquisador é servidor da Instituição e está inserido no seu contexto. Com a observação, a fim de se responder os objetivos específicos de identificar necessidades de treinamento com base nas atividades inerentes ao cargo de técnico-administrativo e apontar aspectos técnicos e estruturais de um programa de integração e treinamento por *e-learning* para os servidores recém-admitidos nesse cargo, buscou-se precipuamente obter dados acerca da realidade da instituição, com maior ênfase no que se refere aos atuais processos de integração e treinamento dos novos servidores.

No intuito de se alcançar o objetivo específico de identificar o perfil dos ingressantes no cargo de técnico-administrativo no MPF/SC, elaborou-se um questionário para coletar dados quanto ao sexo, faixa etária, escolaridade e experiência profissional junto aos servidores nomeados no último concurso para o referido cargo. O questionário mencionado foi elaborado de forma estruturada e é composto de 4 (quatro) perguntas apresentadas com respostas fechadas, de escolha múltipla, sendo que o respondente pôde escolher uma resposta dentre um número limitado de opções. Visou-se, com esse formato das perguntas, a viabilizar a padronização dos resultados e a consequente consecução do objetivo específico perseguido. Para tanto, as perguntas foram desenvolvidas de forma a contemplar nas alternativas de resposta, quando cabível, intervalos de

valores. Quanto à forma de aplicação do questionário, em um primeiro momento, o referido instrumento de coleta de dados, foi encaminhado por *e-mail*, como anexo, aos servidores que constituíam a população definida para a pesquisa. Entretanto, não se obteve o índice de resposta desejado. Frente a isto, com o intuito de facilitar o preenchimento do questionário e alcançar um maior percentual de retorno, o e-mail foi reiterado. Sendo que, nesse segundo momento, o questionário foi encaminhado como corpo do texto do próprio e-mail, facilitando o preenchimento, obtendo-se, desta vez, 44 (quarenta e quatro) questionários respondidos, um índice de resposta de 77,19%.

Os dados secundários foram coletados em livros, artigos científicos e na Internet, bem como em documentos, manuais e na Intranet da instituição pesquisada. Nos livros, artigos científicos e na Internet, foram coletados, principalmente, dados referentes aos assuntos de Gestão de Pessoas, Socialização, Treinamento e Educação a Distância. Enquanto nos documentos, manuais e na Intranet do MPF/SC foram coletados dados referentes aos processos de gestão de pessoas no MPF/SC, mais especificamente sobre os procedimentos de integração e treinamento dos novos servidores na referida Instituição. Nesse âmbito, os principais documentos e manuais consultados foram o Regimento Interno da Procuradoria da República no Estado de Santa Catarina (MPF, 2009), o Manual do Departamento de Recursos Humanos da PR/SC (MPF) e a Planilha de Controle de Requerimento de Cursos (MPF, 2009).

3.5 Técnica de análise dos dados

Segundo Vergara (2007), os dados podem ser analisados de forma estatística ou não estatística. Nesta pesquisa, os dados, em grande parte, foram analisados de forma não estatística, ou seja, qualitativa. Buscou-se interpretar a situação estudada, sem a preocupação de quantificar os dados coletados, por meio de medidas estatísticas. Reservando-se à análise estatística, ou seja, quantitativa, dos dados apenas para analisar o perfil da população estudada. Nesse ponto, os dados coletados, relativos ao sexo, faixa etária, escolaridade e experiência profissional da população em estudo, foram quantificados. Para tanto, foram utilizadas planilhas do Excel para tabulação dos dados obtidos por meio do questionário para posterior análise.