

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE**  
**E SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JAQUELINE MARTINS SOUZA**

**A CONTRIBUIÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA A EFETIVIDADE DO**  
**TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ**

**FORTALEZA - CE**

**2012**

JAQUELINE MARTINS SOUZA

A CONTRIBUIÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA A EFETIVIDADE DO  
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ

Monografia apresentada ao curso de  
Administração, como requisito parcial para  
obtenção do Título de Bacharel em  
Administração.

Orientadora: Prof. Elidihara Trigueiro  
Guimarães.

FORTALEZA - CE

2012

JAQUELINE MARTINS SOUZA

A CONTRIBUIÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA A EFETIVIDADE DO  
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ

Monografia apresentada ao curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial para obtenção do  
Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 29/06/2012, com média: 10,0

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães

---

Prof. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante

---

Prof. Ms. Criseida Alves Lima

A Deus pela oportunidade de viver e lutar e à minha mãe, Ireuda, pelo exemplo de determinação, amor e humildade.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e pela inteligência que me trouxe até aqui e que me levará muito adiante.

À minha mãe, Ireuda, pelo esforço e dedicação de uma vida inteira, pelo amor incondicional e pelo apoio nos momentos mais difíceis.

À minha avó querida, “Vó Nilça”, por todo amor, carinho e dedicação.

Ao meu noivo Helano, presente de Deus, amor da minha vida e peça fundamental na minha história.

Ao meu irmão, Victor, pelo carinho e amor.

À professora Elidihara Trigueiro Guimarães pela amizade, carinho, orientações e paciência na elaboração desse trabalho.

Às Profs. Sueli Maria de Araújo Cavalcante e Criseida Alves Lima pela atenção e disponibilidade em participarem da banca examinadora.

Às minhas amigas queridas, Laane, Bruna e Tathiana que fizeram com que esses anos de faculdade fossem bem mais agradáveis e felizes.

Ao Prof. João Mário de França pelo carinho e confiança durante os anos em que fui sua monitora.

A todos os professores e funcionários da FEAAC que contribuíram para meu desenvolvimento acadêmico.

Aos servidores do TCE-CE pela disponibilidade em colaborar com a elaboração deste trabalho.

Aos meus familiares e amigos que sempre acreditaram e torceram pelo meu sucesso.

E a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para que eu chegasse até aqui.

## RESUMO

Este trabalho busca, através de um estudo de caso em uma instituição pública, o Tribunal de Contas do Estado do Ceará, verificar a contribuição dos programas de Educação Corporativa para a melhoria da efetividade organizacional. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica aliada a uma pesquisa de campo. No atual contexto das organizações, o desenvolvimento de programas de Educação Corporativa tem se destacado como diferencial de sustentação e competitividade. Por isso, muitas organizações tanto públicas como privadas têm investido elevadas somas de dinheiro na criação de Universidades e Escolas Corporativas. Tanto universidades como escolas corporativas têm como objetivo capacitar, treinar e desenvolver seus colaboradores naquilo que as organizações necessitam e que podem afetar positivamente a efetividade das organizações. Através do presente trabalho foi possível constatar que as ações desenvolvidas pelo Instituto Plácido Castelo, instituto responsável pelo programa de educação corporativa do TCE-CE, têm contribuído positivamente para o aumento da efetividade do Tribunal, colaborando não só para o alcance dos objetivos da instituição, como para a melhoria da prestação dos serviços.

**Palavras – chaves:** educação corporativa, efetividade.

## **ABSTRACT**

This paper seeks, through a case study in a public institution, the Court of the State of Ceará, analyze the contribution of corporate education programs to improve organizational effectiveness. The methodology used was literature research combined with field research. In the current context of organizations, developing programs for Corporate Education has emerged as differential support and competitiveness. Therefore, many organizations both public and private have invested large sums of money in the creation of Corporate Universities and Schools. Both universities and business schools aim to empower, train and develop employees on what organizations need and that can positively affect the effectiveness of organizations. Through this study it was found that the actions developed by the Institute Plácido Castelo, the institute responsible for corporate education program of the TCE-CE, have contributed positively to increase the effectiveness of the Court, not only helping to achieve the objectives of the institution, as for the improvement of service delivery.

**Keywords:** corporate education, effectiveness.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Composição da amostra segundo o gênero (Gestores) .....	41
Gráfico 2 – Composição da amostra segundo o gênero (Servidores) .....	41
Gráfico 3 - Composição da amostra segundo a faixa etária (Gestores) .....	42
Gráfico 4 - Composição da amostra segundo a faixa etária (Servidores) .....	42
Gráfico 6 – Composição da amostra segundo o tempo na instituição (Servidores) .....	43
Gráfico 5 – Composição da amostra segundo o tempo na instituição (Gestores) .....	43
Gráfico 7 – Composição da amostra quanto ao nível de escolaridade (Gestores) .....	44
Gráfico 8 – Composição da amostra segundo o tempo na instituição (Servidores) .....	44
Gráfico 9 – Nota dada às ações do IPC (Gestores) .....	45
Gráfico 10 – Nota dada às ações do IPC (Servidores) .....	46
Gráfico 11 – Percentual de respostas à primeira afirmativa (Gestores) .....	47
Gráfico 12 – Percentual de respostas à primeira afirmativa (Servidores) .....	47
Gráfico 13 – Percentual de respostas à segunda afirmativa (Gestores) .....	48
Gráfico 14 – Percentual de respostas à segunda afirmativa (Servidores) .....	48
Gráfico 15 – Percentual de respostas à terceira afirmativa (Gestores) .....	49
Gráfico 16 – Percentual de resposta à terceira afirmativa (Servidores) .....	49
Gráfico 17 – Melhoria do desempenho dos servidores (Gestores) .....	51
Gráfico 18 – Melhoria do desempenho dos servidores – (Servidores) .....	51
Gráfico 19 – Contribuição das ações do IPC para a função de gestor .....	51
Gráfico 20 – Utilização dos conhecimentos adquiridos pelos servidores (Gestores) .....	52
Gráfico 21 – Utilização dos conhecimentos adquiridos pelos servidores (Servidores) .....	52
Gráfico 22 – Alcance dos índices de produtividade, prazos e produtividade .....	53
Gráfico 23 – Contribuição para o aumento da motivação (Gestores) .....	54
Gráfico 24 – Contribuição para o aumento da motivação (Servidores) .....	54
Gráfico 25 – Contribuição para o aumento da satisfação (Gestores) .....	55
Gráfico 26 – Contribuição para o aumento da satisfação (Servidores) .....	55
Gráfico 27 – Relação entre as ações IPC e as necessidades do TCE-CE (Gestores) .....	56
Gráfico 28 – Relação entre as ações do IPC e as necessidades do TCE-CE (Servidores) .....	56
Gráfico 29 – Contribuição das ações do IPC para a melhoria na prestação de serviços .....	57



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
2	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) .....	13
2.1	Conceitos Básicos de T&D .....	13
2.2	Histórico da área de T&D nas organizações .....	15
2.3	T&D na administração pública .....	17
3	EDUCAÇÃO CORPORATIVA .....	19
3.1	Conceitos básicos de Educação Corporativa .....	19
3.2	Etapas dos programas de Educação Corporativa .....	22
3.3	Universidades Corporativas .....	24
4	EFETIVIDADE .....	27
4.1	Eficiência e eficácia .....	27
4.2	Efetividade Organizacional .....	28
5	REALIDADE DO TCE-CE .....	31
5.1	Informações gerais sobre a instituição .....	31
5.2	Estrutura organizacional .....	32
5.3	Instituto Plácido Castelo .....	33
5.4	Educação Corporativa no TCE-CE .....	35
6	METODOLOGIA .....	38
6.1	Tipo de Pesquisa .....	38
6.2	População e Amostra .....	38
6.3	Instrumento de coleta de dados .....	39
6.4	Coleta de dados .....	40
6.5	Análise dos dados .....	40
7	RESULTADOS .....	41
7.1	Perfil dos respondentes .....	41
7.2	Resultados da pesquisa .....	44

8	CONCLUSÃO .....	58
	REFERÊNCIAS .....	60
	APÊNDICES .....	62

## 1 INTRODUÇÃO

No atual contexto mundial, todas as organizações devem estar preocupadas com a melhoria da qualidade de seus produtos e serviços. O que não poderia ser diferente na esfera pública, que apesar de não visar lucro financeiro tem como prioridade a correta e adequada prestação de serviços à sociedade.

Essa preocupação tem levado as organizações a investirem cada vez mais em capacitação e treinamento de seus colaboradores, já que para a atual administração, nada é mais importante do que as pessoas que fazem a organização.

Com a globalização dos negócios, o rápido desenvolvimento tecnológico, as constantes mudanças e o aumento da exigência dos clientes, o grande diferencial de qualquer organização, seja pública ou privada, são as pessoas. São elas que produzem, vendem, atendem, gerenciam e dirigem todas as organizações.

Nos últimos anos, as organizações estão cada vez mais preocupadas em desenvolver aprendizagem organizacional. Com o conhecimento sendo usado como ferramenta fundamental para o sucesso organizacional e para a criação de um diferencial competitivo, os programas de Educação Corporativa - EC têm ganhado força e vêm exercendo um papel estratégico na criação e manutenção de organizações competitivas e sustentáveis.

A Educação Corporativa funciona como um programa integrado de transmissão de conhecimentos específicos necessários às organizações e se diferencia dos antigos treinamentos e capacitações por identificar antecipadamente aquilo que se deve treinar. Muitas empresas têm investido elevadas quantias de dinheiro no desenvolvimento de programas de Educação Corporativa visando melhorar seus desempenhos.

O setor público apesar de não está inserido no contexto das organizações que visam lucros financeiros, tem que se atualizar e se preparar para prestar o melhor atendimento possível aos seus clientes - a população, como garante a constituição brasileira. Esse processo de prestação de serviços de qualidade deve ser contínuo dentro dos órgãos públicos. Por isso, muitas dessas instituições têm criado Universidades e Escolas Corporativas.

Diante do exposto o presente trabalho tem como objetivo geral verificar a contribuição do programa de educação corporativa para a efetividade do Tribunal de Contas do Estado do Ceará.

Dentre os objetivos específicos estão: verificar a contribuição do programa de educação corporativa para o alcance dos resultados da instituição, para a qualificação dos servidores e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados por este Tribunal.

A metodologia utilizada para a execução deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, através de livros especializados no assunto, aliada a uma pesquisa de campo junto aos servidores e gestores do Tribunal de Contas do Estado do Ceará, bem como pesquisa eletrônica no site da instituição.

O presente trabalho foi organizado em oito capítulos.

No primeiro capítulo, introdução, foi apresentado o problema da pesquisa, os objetivos, a metodologia utilizada para a coleta de dados, bem como a relevância do tema abordado.

O segundo capítulo intitulado “Treinamento e Desenvolvimento – T&D” abordou o processo histórico da área de treinamento e desenvolvimento dentro das organizações, destacando essa área como fundamental para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas. Nesse capítulo, também foram apresentados os conceitos básicos de T&D e as etapas do processo de treinamento.

Na sequência, o terceiro capítulo “Educação Corporativa” mostrou especificamente o processo histórico do surgimento da educação corporativa, tendo na figura das Universidades Corporativas seu marco inicial, além de destacar sua importância no atual contexto mundial.

O quarto capítulo versou sobre a “Efetividade”, onde é destacado o equilíbrio entre a eficácia e a eficiência para o alcance da efetividade, além da importância de um elevado nível de efetividade dentro das organizações para que elas obtenham o sucesso desejado.

No quinto capítulo foi feito o detalhamento da realidade da instituição pesquisada, Tribunal de Contas do Estado do Ceará, abordando o histórico da instituição, seus objetivos, missão, e visão. Ainda neste capítulo, apresentou-se o Instituto Plácido Castelo - IPC, como responsável pelo programa de Educação Corporativa da instituição, seus objetivos, funções, além da enumeração de algumas ações desenvolvidas pelo IPC.

No capítulo seis foi descrita a metodologia utilizada para a realização da pesquisa de campo na qual se baseou o presente trabalho.

No capítulo sete, foram apresentados os resultados obtidos através da pesquisa de campo realizada no TCE-CE.

No capítulo oito, foi feita a conclusão do trabalho, onde os objetivos são contestados com os dados encontrados em campo.

Pretende-se com esse trabalho, ressaltar a importância da criação de programas de educação corporativa dentro das organizações, como medida de melhoria da efetividade das organizações.

## **2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – T & D**

De acordo com Chiavenato (2010), a principal característica sobre o desenvolvimento da Gestão de Pessoas está relacionada à sobrevivência das organizações em um ambiente altamente competitivo, onde mudanças ocorrem com uma intensidade e velocidade nunca vistas antes. Mudanças econômicas, sociais, políticas e tecnológicas são responsáveis por tornar o ambiente das empresas cada vez mais turbulento.

E é nesse contexto que as organizações devem ter como prioridade aprimorar as competências, o conhecimento técnico e acadêmico, a cultura, a criatividade e a inteligência emocional das pessoas, pois são elas as responsáveis por quase tudo que acontece dentro das organizações.

### **2.1 Conceitos Básicos de T&D**

As organizações atuais não se contentam mais em ter profissionais altamente especializados, eficientes e conformados, elas querem profissionais com múltiplas competências e habilidades, ágeis, criativos, inteligentes e empreendedores, capazes de se adaptarem às constantes mudanças ambientais e de tomarem decisões rapidamente.

Um dos principais aspectos relacionados à gestão das pessoas está voltado à maneira como as pessoas são tratadas pelos seus gestores, pois isso é o que define o clima, a cultura e o funcionamento equilibrado da organização. As organizações se diferenciam muito no tratamento das pessoas, assim elas podem ser identificadas das seguintes maneiras dentro das empresas: mão de obra, empregados, funcionários, operários, recursos humanos, colaboradores, parceiros, capital intelectual, capital humanos, entre outros termos.

As organizações mais bem sucedidas da atualidade são aqueles que veem seus colaboradores como um investimento de alto retorno e não como meros recursos organizacionais. Elas precisam saber aproveitar da melhor maneira possível todos os seus pontos fortes e com eles criar e aumentar sua vantagem competitiva, investindo em treinamento, desenvolvimento e capacitação como ações estratégicas para manter-se e desenvolver-se no mercado.

Diante deste cenário, a área de treinamento e desenvolvimento vem se destacando consideravelmente dentro das organizações nas últimas décadas. Apesar de não ser uma área nova, ela tem passado por inúmeras reformulações, para adequar-se à atual situação do mercado. E tem sido utilizada como diferencial competitivo por inúmeras empresas.

Para Chiavenato (2004), treinamento e desenvolvimento constituem processos de aprendizagem. O autor menciona que o treinamento, hoje considerado pelas organizações, não mais se limitam a adequação das pessoas a seus cargos, ele é considerado sobre a perspectiva de meio para desenvolver competências que torne as pessoas mais criativas, produtivas e que, sobretudo, consigam contribuir consideravelmente para o sucesso da organização. Já desenvolvimento é conceituado pelo autor como a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente para seu cargo.

Para Boog (2007), o treinamento é entendido como uma ação voltada para a instrução, ou seja, uma preparação das pessoas a partir de uma postura de professor, de alguém que tem algum conhecimento para transmitir. Já desenvolvimento tem uma tendência a colocar em igualdade os dois agentes, ou seja, o professor é colocado no mesmo nível que o aluno.

Para Chiavenato (2010), o treinamento difere do desenvolvimento na sua perspectiva de tempo, enquanto o treinamento está voltado para o presente, o desenvolvimento foca o futuro, ou seja, foca todos os cargos que possam ser desempenhados pelos colaboradores dentro da organização.

Para o autor os principais objetivos do treinamento e desenvolvimento nas organizações são:

- a) Preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas de seu cargo;
- b) Proporcionar oportunidades para o desenvolvimento pessoal, não apenas nos cargos atuais, mas para cargos os quais possa ocupar;
- c) Mudar as atitudes das pessoas, a fim de criar um clima mais satisfatório na organização e aumentar a motivação.

Já Boog (2007), destaca que um dos papéis do T&D é gerar as condições necessárias para que cada colaborador manifeste suas potencialidades, por meio de um processo de educação que privilegie o aumento da consciência, da autonomia, da liberdade de expressão e o senso crítico pessoal.

As ações de treinamento e desenvolvimento dentro das organizações deve ser um processo cíclico, contínuo e ininterrupto, sendo desejável a criação de uma cultura interna favorável ao aprendizado e que seja comprometida com as mudanças na organização.

Para Chiavanatto (2010), o treinamento dentro das organizações tem como objetivo a aquisição e o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidade para que se possa desempenhar o melhor e mais rapidamente possível às tarefas desejadas.

Já o desenvolvimento é visto pelo autor como a maneira pela qual as pessoas podem aperfeiçoar suas potencialidades visando sua carreira no futuro, ou seja, o desenvolvimento tem uma perspectiva de longo prazo.

## **2.2 Histórico da Área de T&D nas organizações**

Ações voltadas para a capacitação e treinamento das pessoas existem desde que o trabalho foi instituído como meio de sobrevivência pelo homem. Assim, desde os primórdios quando os pais ensinavam a seus filhos a arte de caçar, pescar ou plantar, já se podiam observar ações de treinamento.

No entanto, segundo Fidelis (2008), a função organizacional chamada de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) começou a ser formalizada e estruturada no início do século XX, com o surgimento do processo de industrialização e com o advento da Administração Científica de Taylor, o qual instituiu métodos específicos para a produção.

Dessa época até os dias atuais, a área de T&D passou por grandes transformações, evoluindo dos treinamentos voltados para o desenvolvimento de habilidades técnicas e profissionais voltadas para o desempenho do trabalho; passando por treinamentos voltados para a gerência e para a qualificação da mão de obra para a operação dos novos processos



tecnológicos; até o treinamento voltado para o desenvolvimento da criatividade e pró-atividade dos colaboradores e preparação para tomada de decisões.

De acordo com Boog (2007), a expressão T&D foi utilizada durante muito tempo para designar um conjunto de atividades de ensino profissional suplementar conduzido dentro das empresas e destinado a preparar os funcionários para o desempenho de suas funções. Não havia profissionais especializados em T&D, a maioria eram administradores e psicólogos.

Entretanto, nos últimos anos, a velha forma de fazer T&D nas empresas está sendo substituída por uma mais flexível, capaz de se adaptar melhor as necessidades das organizações. Ainda segundo o autor, essa mudança se deu devido às seguintes transformações:

- a) Do interno para o externo: foi a mudança dos profissionais técnicos de T&D de dentro organização para fora. Assim, as organizações têm contratado prestadores de serviços quando necessários;
- b) Da segmentação para o mercado único: as instituições de ensino têm adotado o “ensino de resultados”, adaptando-se ao mercado e dando preferência às necessidades de ensino das organizações;
- c) Do presencial para o virtual: com expectativas de redução de tempo e custo, além do aumento da eficiência nos processos de aprendizagem, as organizações têm investidos cada vez mais em recursos computacionais e de internet;
- d) Do texto para a imagem: o código escrito dá lugar à imagem como forma de mensagem. Fotografias, cinema, televisão e internet chamam muito mais atenção das pessoas;
- e) Do avulso e manual para a parafernália integrada: a presença de um professor real já pode ser substituída por uma gravação . Ao invés de ter que escrever no quadro, o professor pode utilizar a tecnologia a seu favor, como a utilização do datashow;
- f) Do cognitivo para o afetivo: a valorização dos conhecimentos técnicos dá lugar aos traços de personalidade ou atitudes na avaliação de desempenho;
- g) Da aula para o show: a velha aula tradicional cedeu lugar a um verdadeiro show do professor, que agora assume a postura de esterne aprendiz;

- h) Do ensino para a mediação: o professor deixou de ser a única fonte legítima de conhecimento. A disseminação da informação faz com que todos tenham algo a ensinar;
- i) Do monolítico para o granular: a rapidez e eficiência com que se consegue chegar à informação exata para se resolver um problema torna necessário o encurtamento da aprendizagem;
- j) Da aprendizagem individual para a coletiva: foi reconhecida a necessidade de aprendizagem organizacional. Assim, não é mais interessante só desenvolver as pessoas, mas a organização como um todo.

### **2.3 T&D na Administração Pública**

As organizações públicas mesmo não visando o lucro pelos serviços prestados devem estar preocupadas com a contínua capacitação e treinamento de seus servidores, pois precisam prestar os serviços públicos com qualidade e rapidez, a fim de que as taxas e imposto pagas pela sociedade sejam bem utilizadas. De acordo com a Constituição da República Federativa do Brasil, o fim principal da administração pública é o interesse público ou o bem da coletividade. Ela não deve se ater a uma classe ou parte específica da sociedade, os serviços devem ser gerais e devem atingir a todos que se encontrem no fato gerador da necessidade do serviço. Assim, qualquer ato ou contrato administrativo que se desvie desse primado fundamental da constituição será nulo por desvio de finalidade.

Tanto quanto as empresas privadas, as organizações públicas devem dar especial atenção ao treinamento e desenvolvimento de seus servidores, a fim de que eles aprimorem cada vez mais os seus serviços. A eficiência dentro da administração pública é expressamente colocada como um de seus princípios fundamentais na Constituição Federal em seu art. 37:

Art. 37. A Administração Pública direta e indireta dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Essa perspectiva da eficiência só foi colocada em prática na constituição de 1988, devido ao atual enfoque do modelo gerencial público. Esse é um modelo que tenta se

aproximar do modelo gerencial das empresas privadas, sem deixar de lado suas peculiaridades.

Essa eficiência confirma o direcionamento de uma organização que aprende e quer evoluir junto com sua equipe, através de programas de capacitação e treinamento, que têm como objetivo a melhor prestação de serviços à sociedade.

Devido a essa necessidade de melhoria dos serviços públicos, grande parte das instituições públicas está modificando suas estruturas e passando a considerar a gestão de conhecimento como ponto fundamental para o alcance de seus objetivos.

Segundo Barreto (2006), quando se fala em gerenciamento das organizações públicas, deve-se ter claro que a maioria dos dirigentes e dos membros das cúpulas do governo não foi preparada para desempenhar esses cargos, principalmente em se tratando de Gestão de Pessoas. Eles podem ter grande competência técnica e política, além de habilidades específicas, mas na maioria das vezes falta competência para gerir pessoas, para saber entender e lidar com seus parceiros.

Já com relação às ações de treinamento e desenvolvimento específicas dos tribunais de contas, a autora afirma que é necessário destacar como fonte impulsionadora dessas ações o alargamento das competências constitucionais atribuídas aos Tribunais de Contas, as novas leis, decretos e emendas constitucionais, além da evolução tecnológica têm contribuído amplamente para a necessidade de ações voltadas à qualificação profissional de seus servidores.

Nesse novo contexto, os Tribunais têm investido grandes somas de dinheiro em treinamentos, os quais não devem se resumir à área técnica, pois outras competências devem ser desenvolvidas, tais quais: espírito de equipe, comunicação, administração de conflitos, liderança, entre outros.

O Decreto n 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal ratifica a necessidade de promover a capacitação contínua e permanente do servidor público.

### **3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

Com um mercado cada vez mais globalizado e mutável, as organizações vêm se conscientizando da importância da qualificação de seus colaboradores. Nesse contexto, a educação dentro das organizações, antes voltada para os colaboradores de altos níveis hierárquicos, hoje, vem se difundido em todos os níveis organizacionais.

#### **3.1 Conceitos básicos de Educação Corporativa**

Com a educação e o conhecimento sendo considerados primordiais para o sucesso organizacional e para a criação de um diferencial competitivo, a Educação Corporativa - EC tem exercido um papel estratégico na criação de organizações competitivas e sustentáveis, se tornado alvo de grandes investimentos através da criação de Universidade e Escolas Corporativas.

Para Boog (2007), Educação Corporativa é um sistema de formação de pessoas que se baseia em uma gestão por competências, que deve desenvolver seus colaboradores tendo como foco as competências críticas para o sucesso organizacional. Ela deve ser um processo de aprendizagem permanente e ativo vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.

A Educação Corporativa trata-se de um modelo estruturado utilizado para transmitir conhecimentos específicos sobre determinados assuntos para colaboradores que estejam apresentando alguma deficiência e também para prepará-los para possíveis desafios que venham a aparecer.

A EC se diferencia dos cursos e treinamentos comuns pelo fato de que nesses, as pessoas frequentam as aulas e adquirem conhecimentos e só depois tentam por em prática aquilo que aprenderam. Já a EC, primeiro destaca as necessidades e deficiências das pessoas e áreas para depois determinar quais conhecimentos precisam ser desenvolvidos, ou seja, as pessoas aprendem aquilo que é necessário para melhorar seus desempenhos.

De acordo com Boog (2007), para que haja uma maior compreensão da importância da EC como novo padrão de educação nas organizações, torna-se necessário destacar as forças que sustentaram o aparecimento desse fenômeno, quais sejam:

- a) Organizações flexíveis: o surgimento de organizações mais enxutas e flexíveis, capazes de se adequarem rapidamente as mudanças ambientais;
- b) Era do conhecimento: instituição do conhecimento como maior diferencial competitivo das organizações;
- c) Rápida obsolescência do conhecimento: redução do prazo de validade do conhecimento e a emergência de atualização desses conhecimentos;
- d) Empregabilidade: foco na capacidade de manter-se empregado para toda a vida em vez de manter o mesmo emprego pra sempre;
- e) Educação para a estratégia global: necessidade de desenvolver pessoas com visão global e com perspectivas internacionais de negócios.

Para Meister (1999), os principais objetivos da Educação Corporativa são:

- a) Desenvolver competências, formas de pensamento, atitudes, hábitos, bem como uma ampla visão do negócio, dando às pessoas as ferramentas mentais para que aperfeiçoem seu trabalho;
- b) Preparar os colaboradores de uma organização para tirar vantagem das constantes mudanças ambientais;
- c) Institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua.

Já segundo Mundim (2002, pag. 63), o principal objetivo da EC é:

Evitar que o profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente, e perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência, causando desprestígio à profissão, além do sentimento de incapacidade profissional. Educação corporativa é, portanto, o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional.

Para Meister (1999), o modelo de Educação Corporativa se baseia em competências e interliga aprendizagem às necessidades estratégicas de negócios. É um

sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências, ou seja, ele foca as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio.

Apesar das semelhanças, os programas de EC não se parecem em nada com os programas de treinamento convencionais. Eles diferentemente dos treinamentos convencionais trabalham as necessidades da empresa de modo amplo, geral.

Ainda segundo o autor, a implantação de projetos de Educação Corporativa se organiza em torno dos seguintes princípios:

- a) Prover oportunidades de aprendizagem que deem suporte para a empresa atingir os objetivos críticos do negócio;
- b) Considerar o modelo de EC como um processo e não como um lugar de aprendizagem;
- c) Treinar a cadeia de valor, aumentando-a;
- d) Mudar do modelo baseado em sala de aula para múltiplas formas de aprendizagem;
- e) Estimular as pessoas localizadas no topo hierárquico a se envolverem com a aprendizagem;
- f) Buscar orçamento próprio;
- g) Ter uma postura global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
- h) Criar sistemas que sejam eficazes na avaliação do retorno alcançado com os investimentos em EC;
- i) Utilizar a EC como vantagem competitiva.

Para Meister (1999), a proliferação de cursos formais pelas próprias organizacionais é consequência do crescente interesse organizacional pelo desenvolvimento permanente de empregados capacitados e atualizados. As atividades de aprendizagem desenvolvidas pelas organizações têm como objetivo alcançar os resultados desejados, através da disseminação de uma mensagem única e uma linguagem comum.

Para o autor, a Educação Corporativa apresenta as seguintes vantagens:

- a) O fato de que os funcionários não precisam ir até a Escola, pois a Escola está localizada dentro da organização;
- b) Os conteúdos dos cursos oferecidos são adequados às necessidades e realidades das organizações;
- c) Os cursos oferecidos estão de acordo com a missão e visão das organizações.

### **3.2 Etapas dos programas de Educação Corporativa**

De acordo com Marinelli (2007), os programas de EC envolvem as atividades desenvolvidas para capacitar e treinar os colaboradores, em um processo dividido em quatro etapas: diagnóstico, planejamento ou programação, execução e avaliação.

Na etapa do diagnóstico a organização identifica quais são as necessidades de treinamento de seus colaboradores a serem sanadas pela EC. Significa identificar o conjunto de habilidades, os conhecimentos e as atitudes que estão faltando aos colaboradores para que eles cumpram com suas tarefas da maneira mais eficiente possível. Os gestores utilizam certos levantamentos e pesquisas para descobrir essas necessidades.

Para Marras (2002), esse levantamento pode ser tanto reativo, quando atende as necessidades presentes; quanto pode ser proativo, quando envolve necessidades futuras.

Marinelle (2007), afirma que se o programa de EC não conseguir sanar essas necessidades de treinamento, alguns problemas podem surgir ou tomaram proporções mais graves, são eles: baixa produtividade, avarias em equipamentos, absenteísmo, desperdícios, dificuldade em alcançar os objetivos, comunicações defeituosas, reclamações, aumento do número de acidentes, além de problemas de relacionamento.

Segundo o autor, após o levantamento das necessidades, deve-se elaborar o projeto de treinamento que deve definir qual o objetivo da aprendizagem, a modalidade da ação educacional (presencial ou à distância), quem serão os participantes do treinamento, quem serão os instrutores, qual será o conteúdo do treinamento, e os critérios de avaliação da aprendizagem. É a etapa que delimita as prioridades do programa e que busca integrar a EC com as estratégias da organização.

A terceira etapa do programa de EC é a execução, é ação própria da educação corporativa. É a aplicação prática do que foi planejado para suprir as necessidades detectadas, seja através de capacitação ou de treinamento. Essa etapa pode ser feita através das seguintes técnicas de transmissão das informações e habilidades desejadas, dentre elas:

- a) Leituras: nessa técnica o instrutor transmite o maior número de informações aos treinando que permanecem passivos, sem a possibilidade de tirarem suas dúvidas;
- b) Instrução programada: a transmissão de informação é feita sem a presença do instrutor. Pode ser feita de maneira computadorizada;
- c) Treinamento em classe: nessa técnica os aprendizes são reunidos em sala de aula com a presença de um instrutor que transmite o conteúdo do treinamento;
- d) Computer-based training: utiliza a tecnologia da informação para ser realizada, tais como: CDs, DVDs, etc.;
- e) E-learning: essa técnica faz uso da internet para transmitir uma ampla variedade de soluções que aumentam o desempenho e o conhecimento das pessoas. É a que possui o menor custo, é maior flexível e facilidade de atualização.

A última etapa do processo de treinamento realizado pelo programa de EC é a avaliação. Nela a organização terá a oportunidade de avaliar se os objetivos do EC estão sendo cumpridos, se ele está atendendo às necessidades para as quais foi desenhada, bem como subsidiará o processo de melhoria contínua do programa de EC. Segundo Chiavenato (2004), as principais medidas para avaliar o treinamento e a capacitação são: custo, qualidade, serviço, rapidez, resultados.

Para Chiavenato (2010), a avaliação de treinamento é a etapa mais complexa e difícil de ser realizada. Ele sugere cinco níveis de resultados, são eles:

- a) Avaliação de reação: mede a satisfação dos participantes quanto ao treinamento em geral, ao instrutor, ao material didático utilizado, ao local onde foi realizado;
- b) Avaliação de aprendizado: avalia o treinamento quanto ao nível de aprendizagem, à aquisição de novas habilidades e conhecimentos e quanto à



mudança de comportamento. Geralmente é realizado junto ao superior do treinando;

- c) Avaliação de desempenho: avalia o impacto causado no trabalho pela aquisição de novas habilidades e conhecimento e da mudança de comportamento;
- d) Avaliação do resultado: relaciona-se à medição do impacto causado pelo treinamento nos resultados da organização, como por exemplo o aumento da produtividade, redução de custos, entre outros;
- e) Retorno do investimento: relaciona-se com o valor que o treinamento agregou à organização em termos de retorno sobre o investimento feito, ou seja, saber se os resultados do treinamento compensaram os custos despendidos.

### **3.3 Universidades Corporativas**

A criação das Universidades Corporativas - UCs é considerada o marco inicial dessa nova estratégia de aprendizagem organizacional chamada de Educação Corporativa. Elas surgiram no final do século XX com o objetivo de desenvolver os mais diversos públicos e categorias profissionais que faziam parte da organização.

Segundo Meister (1999), elas têm surgido como o setor de maior crescimento no ensino superior. Assim, grandes empresas tais quais: Motorola, Petrobras, Banco do Brasil, além de órgãos públicos como a Assembleia Legislativa do Estado do Ceará e o Tribunal de Contas do Estado do Ceará estão transferindo para a educação corporativa o sucesso de seus modelos de aprendizagem.

Para a autora, as empresas que aplicam os princípios das Universidades Corporativas estão olhando além dos programas de educação tradicionais, elas estão à procura de uma população-alvo e criando sistemas de aprendizagem que reúnem clientes, funcionários e a cadeia de fornecimento em busca do aperfeiçoamento constante.

As Universidades Corporativas são instituições de nível graduação e pós-graduação que são criadas pelas organizações para atender as necessidades de qualificação de seus colaboradores. Já as Escolas Corporativas distinguem-se delas por oferecerem cursos de capacitação e treinamento em grau de extensão, assim as ações das escolas não proporcionam aos colaboradores os níveis de graduação e pós-graduação. Para oferecer esses níveis a seus

colaboradores, as Escolas Corporativas costumam fazer parcerias com Universidades Tradicionais.

Para Meister (1999), a criação das universidades e escolas corporativas pelas organizações implica numa mudança cultural que representa, entre outras coisas, a diminuição das distâncias entre o mundo acadêmico e o mundo organizacional. O conhecimento gerado pelas Universidades e Escolas Corporativas tem como objetivos:

- a) Transformar o saber individual em saber coletivo;
- b) Desenvolver meios de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais;
- c) Criar relacionamentos mais profundos com os clientes;
- d) Impulsionar as organizações para um novo futuro.

As Universidades Corporativas da atualidade são consideradas como um processo e não mais um local físico como eram consideradas no final do século XX. Muitas das UCs de hoje saíram do foco da sala de aula e dirigiu-se para um processo de aprendizagem que tem como prioridade entrar em contato com o conhecimento da organização como um todo. Nesse contexto, elas têm utilizado a tecnologia da informação a seu favor, com a criação de universidades virtuais.

Elas têm conteúdos de cursos e programas múltiplos e diversificados, de acordo com a natureza das organizações, suas características, seu poder econômico, porte etc. Também variam quanto à duração dos cursos, sendo que na maioria das vezes os cursos com maior duração são aqueles direcionados ao desenvolvimento gerencial.

Ainda para Meister (1999), a proliferação destas instituições tem aberto possibilidades concretas para a integração empresa-escola. Além da criação de suas próprias universidades e escolas, as organizações estão investindo em parcerias com instituições de ensino superior tradicionais.

Para a autora, as universidades e escolas corporativas estão unindo forças com universidades tradicionais, a fim de conciliar os objetivos do empregado, da corporação e da instituição de ensino em uma parceria a três, que possa beneficiar todas as partes envolvidas.

Assim, as organizações estão deixando de lado aquela velha prática de simplesmente entregar uma lista de necessidades ao ensino superior, e passando a especificar as habilidades, o conhecimento e as competências necessárias para o sucesso da organização.

Dentro desse contexto, Eboli (1999), destaca que as Universidades Corporativas estão voltadas para seu negócio com foco em criar colaboradores capacitados para atenderem as necessidades de seu ambiente. Já as Universidades Tradicionais preparam profissionais para o mercado, usando como estratégias a difusão de conhecimentos e valores universais.

Para Eboli (1999), as empresas têm várias razões para criarem Universidades Corporativas, dentre elas:

- a) Valores: muitos gestores acreditam que conhecimentos, habilidades e competências formarão uma base para aumento da vantagem competitiva;
- b) Imagem externa: com a criação de sua própria UC, as empresas desenvolvem uma ótima impressão junto a seus clientes;
- c) Imagem interna: a implementação de uma UC faz com que os colaboradores se sintam valorizados e antes chefe do departamento de treinamento torna-se o reitor da UC.

No Brasil, o conceito de Universidades e Escolas Corporativas começou a ser adotado no início da década de 1990, com o surgimento de um mercado cada vez mais globalizado, obrigando as empresas a investirem em qualificação profissional. As primeiras empresas a criarem suas próprias Universidades Corporativas foram a Accor Brasil, Lagar, Amil, Brahma, Ford etc.

De acordo com o blog da Administração da FUCAMP, em pesquisa realizada em 2009, a professora Marisa Eboli identificou cerca de 250 institutos de aprendizagem mantidos por empresas brasileiras.

## 4 EFETIVIDADE

De acordo com Maximiano (2007), as organizações têm como objetivo fornecer às pessoas produtos e serviços que possam resolver seus problemas. Assim, para que uma organização tenha um desempenho satisfatório, ela deve utilizar os recursos disponíveis da melhor maneira possível para satisfazer os interesses de seus clientes.

### 4.1. Eficiência e eficácia

Para indicar que uma organização, tem um desempenho de acordo com as expectativas dos usuários, Maximiano (2007) destaca duas palavras: eficiência e eficácia:

- a) Eficiência: é utilizada para indicar que a organização utiliza seus recursos disponíveis da maneira mais econômica possível. Assim, quanto mais alto for o nível de produtividade da organização, mais eficiente ela será;
- b) Eficácia: é utilizada para indicar que a organização está conseguindo alcançar seus objetivos. Quanto mais alto for a realização dos objetivos, mais eficaz será a organização.

Levando em consideração os níveis de decisões da empresa, a eficácia está relacionada ao nível tático ou gerencial (preocupado com o alcance dos objetivos) e a eficiência está voltada para o nível operacional (preocupado utilizar os recursos da melhor maneira possível, ou seja, aumentando a produtividade).

Apesar de eficiência e eficácia serem conceitos distintos, eles devem ser perseguidos pelas organizações com a mesma intensidade, pois uma organização só poderá obter sucesso no longo prazo, se conseguir equilibrar sua eficiência e sua eficácia.

Assim, se uma organização for eficaz, mas ineficiente, no longo prazo ela acumulará prejuízos, pois conseguirá alcançar seus objetivos, mas utilizando bem mais recursos do que o necessário. Se ao contrário, a organização for eficiente, mas for ineficaz, ela conseguirá ser produtiva, mas poderá pecar na qualidade, o que fará com que ela não alcance seus objetivos.

Para Chiavenato (2004), eficiência é fazer o trabalho solicitado através da otimização do uso dos recursos. Já eficácia é atingir o resultado desejado. O autor destaca as seguintes características da eficiência: fazer as coisas de modo adequado, otimizar a utilização dos recursos disponíveis, ela está relacionada aos meios usados para alcançar os objetivos, refere-se a maneira de se fazer alguma coisa. Já em relação à eficácia o autor destaca: fazer as coisas certas, ela está relacionada aos objetivos que a empresa deseja alcançar, refere-se ao porquê das coisas.

#### **4.2. Efetividade Organizacional**

Por estarem inseridas em ambientes turbulentos e altamente complexos, onde enfrentam constantes desafios e problemas, as organizações atuais têm se preocupado muito mais com a efetividade organizacional do que com eficiência e eficácia isoladamente. Isso se deve ao fato de que a efetividade é um indicador organizacional que evidencia o modo pelo qual as organizações se relacionam com o seu meio ambiente.

Kahn e Katz (1978) defiram efetividade como a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas, o que é determinado por uma combinação entre a eficiência da organização como um sistema e seu êxito em obter os insumos de que necessita.

Já Vescovi (1997) conceitua efetividade como a relação positiva entre o processo de busca pelo objetivo (eficiência) e o resultado alcançado (eficácia). Para ele, ser efetivo é orientar as ações e recursos em busca do melhor resultado possível, desenvolvendo as atividades no melhor padrão existente.

Carvalho e Gomes (2000) definem efetividade como o grau em que a organização realiza os seus objetivos, sem afetar seus recursos e sem submeter os seus membros a esforços excessivos.

Para Chiavenato (2004), efetividade é o equilíbrio entre eficiência e eficácia. Para o autor, a empresa que deseja atingir um bom nível de efetividade deve manter os resultados globais ao longo do tempo, ou seja, deve garantir sustentabilidade ao ambiente.

Para Vescovi (1997), a mensuração da efetividade organizacional é uma tarefa difícil e isso se deve as seguintes razões:

- a) Não há critérios comuns pra medir a efetividade das organizações, visto que elas não adotam um padrão comum;
- b) As organizações são entidades complexas;
- c) Seus fins e objetivos são múltiplos, muitas vezes difíceis de serem identificáveis.

Segundo Fernandes *et al.* (2007), a efetividade das organizações sem fins lucrativos é avaliada sob o ponto de vista da realização de sua missão. Assim, entidades filantrópicas, órgãos públicos, bem como qualquer organização que não tenha como objetivo o aumento de lucros, deve mensurar sua efetividade organizacional pelo cumprimento de sua missão organizacional.

Para Vescovi (1997), os seguintes aspectos são determinantes da efetividade:

- a) Adaptabilidade: capacidade que a organização tem de se remoldar de acordo com as mudanças ambientais, tanto internas como externas;
- b) Sentimento de identidade: grau em que as pessoas envolvidas na organização sentem-se parte dela. Ocorre quando as pessoas se identificam com os valores, objetivos e expectativas organizacionais;
- c) Integração: entrosamento entre as pessoas da organização, entre as áreas de trabalho, capacidade de a organização ser tida como um todo dependente.
- d) Motivação e satisfação no trabalho: ações que possam fazer com que o colaborador permaneça na organização seja através de aumento no salário, qualificação profissional, status, flexibilidade de horário, ou quaisquer outros incentivos que possam afetá-los.

Moraes (2004) destaca os seguintes indicadores organizacionais de desempenho como elementos de mensuração da efetividade organizacional, quais sejam: produtividade, eficiência, desempenho, dentre outros.

Já Katz e Kahn (1978) destacam a importância do conceito de comportamento para a sobrevivência e a efetividade organizacional. Para os autores, o comportamento inovador e espontâneo pode fazer com que os colaboradores tornem-se proativos, desempenhando muito mais que o que exigem suas atuais funções, o que englobaria:

- a) Atividades de cooperação com os demais membros da organização;
- b) Ações protetoras da organização;
- c) Sugestões criativas de melhoria organizacional;
- d) Autotreinamento para maior responsabilidade organizacional;
- e) Criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo.

Esses comportamentos além de serem essenciais para manter o ambiente interno da organização mais agradável, pode facilitar o alcance das metas organizacionais.

Segundo Fernandes *et al.* (2007, *apud*, HARRISON, 1994) como forma de contornar a dificuldade em conceituar e mensurar a efetividade organizacional, poderia ser adotado um modelo que complementasse o enfoque sistêmico das organizações, abordando as organizações como um campo político, onde se tem divergências de interesse e de onde se pode visualizar os diferentes objetivos de todos os *stakeholders* da organização.

Com base nesse enfoque foi proposto um modelo, denominado, de “Modelo dos Múltiplos Constituintes”, esse modelo leva em consideração três dimensões para considerar a efetividade organizacional. A primeira denominada “Metas de Produção” pode ser compreendida como a capacidade de organização alcançar seus objetivos de produtividade, num determinado período de tempo, em termos de quantidade e qualidade. A outra dimensão denominada “Estado Interno do Sistema” diz respeito aos processos internos da organização – como os custos de produção ou serviços e dos recursos humanos, consenso e conflito, fluxo de trabalho e informação, relações interpessoais, participação dos colaboradores nas decisões e ajustamento, todos esses fatores que influenciam o alcance dos objetivos. Por fim, a última dimensão chamada de “Adaptação e Posicionamento de Recursos Humanos” foca a capacidade da organização em manejar estrategicamente seus elementos materiais e humanos de forma de forma a se adaptar às demandas do ambiente externo.

## **5 REALIDADE DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ**

O Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE-CE) indo ao encontro das perspectivas da área de gestão de T&D implementou no ano de 1995, com a criação do Instituto Plácido Castelo, seu programa de Educação Corporativa, com vistas a melhorar e enriquecer seus cursos, capacitações e treinamentos e a proporcionar um desenvolvimento profissional para seus servidores.

### **5.1 Informações Gerais sobre a Instituição**

De acordo com o site da instituição, o Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE) é uma instituição pública responsável pelo controle de bens e recursos públicos estaduais, promovendo a ética na gestão pública visando garantir o exercício pleno da cidadania da população cearense. Tem a competência constitucional de fiscalizar e julgar a boa e regular aplicação dos recursos públicos pelos administradores e demais responsáveis, auxiliando a Assembleia Legislativa do Estado no exercício do controle externo.

Dentre outras atribuições, o TCE, no exercício do controle externo, como previsto na Constituição Estadual, executa as atividades de julgamento de contas dos administradores, aprecia e emite parecer prévio sobre as contas do Governador do Estado do Ceará e dos órgãos e entidades sob jurisdição do Tribunal, totalizando 122 unidades.

O Tribunal de Contas do Estado do Ceará foi criado em 5 de outubro de 1935. A primeira resolução da Corte de Contas foi assinada pelo então vice-presidente, Sylla Ribeiro, em 14 de outubro daquele ano.

A primeira sede do TCE localizou-se nos altos do edifício situado na esquina das ruas Guilherme Rocha e Floriano Peixoto, cuja parte térrea era ocupada pela loja Rosa dos Alpes.

Transferiu-se posteriormente para o prédio da antiga Assembleia Legislativa; para o 4º andar da antiga Secretaria de Polícia; para a rua Pedro I n.º 395 de onde saiu para a rua Major Facundo (edifício Butano) e finalmente, estabeleceu-se em sede própria, cuja



inauguração se deu a 12 de setembro de 1968 no governo Plácido Castelo, na rua Sena Madureira, 1047.

O Tribunal de Contas do Estado do Ceará tem como missão: “Exercer o controle externo da administração pública estadual, para assegurar à sociedade a regular e efetiva gestão dos recursos públicos”.

Tem como visão: “Ser uma instituição de excelência no Controle Externo, atuando de forma inovadora, tempestiva e transparente, contribuindo para o aperfeiçoamento da Administração Pública Estadual”.

Seus principais valores são: honestidade, moralidade, integridade, respeito, profissionalismo, imparcialidade, transparência, efetividade e inovação.

O Tribunal de Contas possui em seu quadro de servidores: técnicos, analistas, conselheiros, procuradores, estagiários.

## **5.2. Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional do TCE é bem definida e estável, o organograma é claramente definido e está disponível para todos os colaboradores e a sociedade no site oficial do Tribunal de Contas: [www.tcece.gov.br](http://www.tcece.gov.br).

A tomada de decisões dentro da organização é altamente centralizada por parte do Plenário, o qual é formado pelo Presidente, Vice-Presidente, 2 Auditores, 1 Procurador, 3 Conselheiros e 1 Corregedor. Na comunicação interna, há o contato indireto do Plenário e demais colaboradores.

O sistema de comunicação se dá de três maneiras, do nível operacional para a administração, através de comunicações internas eletrônicas (CIs), da administração para o nível operacional através, também, de comunicações internas (Cis), de comunicados via rádio local do órgão e de comunicações afixadas em vários flanelógrafos espalhados por toda a instituição. Existe ainda o jornal do Tribunal de Contas do Estado do Ceará, um jornal XXX

que traz notícias de todo o órgão, voltado para o público interno da instituição, o qual é distribuído para todos os funcionários.

O ingresso de servidores e estagiários no TCE-CE dar-se por meio de aprovação em concurso público de provas ou provas e títulos, exceto quanto aos cargos comissionados, os quais são de livre nomeação e exoneração, na forma disciplinada pela Legislação Estadual.

Logo após o início do exercício de suas funções, tanto servidores quanto estagiários têm que fazer os seguintes cursos:

- a) Regimento Interno e Lei Orgânica do TCE – CE
- b) Gestão da Qualidade ISSO 9001

O treinamento e desenvolvimento do órgão são feitos pelo Instituto Plácido Castelo, o qual conta com dezoitos colaboradores, dentre eles dezesseis servidores e dois estagiários.

### **5.3 Instituto Plácido Castelo (IPC)**

O Instituto Escola Superior de Contas e Gestão Pública Ministro Plácido Castelo (IPC) é uma unidade de apoio do Tribunal de Contas do Estado do Ceará, criada em 1995, pela Lei Orgânica do Tribunal nº 12509/95. Sua principal finalidade é a promoção do aperfeiçoamento profissional, operacional e tecnológico dos servidores públicos do Estado do Ceará.

Seu nome é uma justa homenagem ao ex-Governador do Ceará e ex-Conselheiro desta Corte de Contas, Plácido Aderaldo Castelo, personalidade que muito atuou para o desenvolvimento do Estado do Ceará.

Mediante a Resolução nº 2722/2007, foi implantado o Instituto Plácido Castelo e, em julho de 2008, após a conclusão de seu edifício-sede, iniciaram-se suas atividades. Como primeira iniciativa, foi realizado o Curso de Especialização em Direito Previdenciário, em nível de pós-graduação lato sensu, mediante convênio celebrado com a Universidade Estadual Vale do Acaraú, para servidores do Tribunal e de outros órgãos e entidades públicas.

O Instituto conta ainda com a Biblioteca Ministro Raimundo Girão que é especializada em Direito Administrativo, Constitucional e Financeiro e tem como finalidade dar suporte informacional às atividades do TCE com qualidade, de forma eficiente, precisa e tempestiva. A biblioteca utiliza o sistema informatizado de gerenciamento de bibliotecas Autobib e dispõe de cerca de 2.000 livros, folhetos, monografias, teses, relatórios, e outros, 250 títulos de periódicos nacionais, além de vídeos, CDs e arquivos eletrônicos, além de dar acesso a serviços de bases de dados nacionais de periódicos.

As principais atribuições do Instituto são:

- a) Promover e organizar cursos e treinamentos de aperfeiçoamento, como também cursos de pós-graduação lato e stricto sensu, para os servidores do TCE e de seus jurisdicionados;
- b) Fomentar o aprimoramento do controle social;
- c) Desenvolver atividades de pesquisas e estudos sobre questões relacionadas com as técnicas de controle interno e externo da Administração Pública;
- d) Promover e organizar simpósios, jornadas, seminários e outros eventos;
- e) Produzir publicações relativas à sua missão e à do TCE, tais como os informativos, manuais e outros documentos;
- f) Desenvolver programas visando ao aperfeiçoamento do controle social e da aplicação dos recursos públicos.

O IPC é composto pelos seguintes cargos:

- a) 1 Diretor-Presidente;
- b) 1 Presidente do Conselho Consultivo Pedagógico;
- c) 1 Diretor executivo;
- d) 1 Diretor de Ensino, Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação;
- e) 1 Coordenador Técnico;
- f) 1 Consultor Técnico;
- g) 1 Secretário Executivo;
- h) Assessores de Diretoria;
- i) 1 Chefe do núcleo de Pesquisa e Extensão;
- j) 1 Chefe do Núcleo de Atividades Pedagógicas;
- k) 1 Chefe do Núcleo de Biblioteca;

- l) Técnicos em Atendimento;
- m) 2 Técnicos Administrativos;
- n) 2 Estagiários.

Indo ao encontro do pensamento de Chiavenato (2010), o qual afirma que a EC deve servir para que os colaboradores adquiram conhecimentos e habilidades necessárias às suas tarefas e seu desenvolvimento, o instituto é o responsável pelo Programa e-DUCANDO que tem como objetivo promover a educação aberta, continuada e a distância, por meio da disponibilização via internet, de oportunidades de capacitação, desenvolvimento e aperfeiçoamento para os servidores públicos estaduais do Ceará. Os cursos ofertados podem ser realizados com acompanhamento de tutores ou na modalidade auto-instrucional. O programa utiliza o Ambiente Virtual de Aprendizagem como sua principal ferramenta de implementação e que pode ser acessado a partir da internet de qualquer horário e local.

#### **5.4. Educação Corporativa no TCE - CE**

O TCE-CE, corroborando com o pensamento de Marinelli (2007), inicialmente, seguia o propósito básico de capacitação pontual, ou seja, apenas sanar deficiências ou atender a uma necessidade pontual ou urgente de um departamento ou seção.

Nos últimos anos, entretanto, o órgão tem seguido o atual direcionamento das organizações, qual seja: capacitação e treinamento direcionados a melhoria da qualidade e agilidade dos serviços prestados, ou seja, aumento da efetividade organizacional através da criação de programas de educação corporativa.

O grande marco dessa mudança dentro do TCE-CE se deu, em 1995, com a criação do Instituto Escola Superior de Contas e Gestão Pública Ministro Plácido Castelo, o qual concentrou todas as ações relacionadas ao treinamento, capacitação e desenvolvimento de servidores e estagiários. O instituto ficou incumbido desde a identificação das necessidades de treinamento, passando pela elaboração do Plano Anual e sua execução, até avaliação de todas as ações individualmente e do Plano Anual como um todo.

Tendo como base a Constituição Federal por meio do art. 39, observa-se que a criação de Escolas de Governo está prevista como forma de atender a demanda por capacitação dos servidores e de suas respectivas progressões na carreira:

Art. 39. A União, os Estados, o distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes.

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

Concordando com o que afirma Eboli (1999), em relação à associação das Universidades Corporativas e Escolas Corporativas com Universidades Tradicionais, o Instituto Plácido Castelo em suas iniciativas de capacitação e treinamento, o TCE-CE tem mantido parceiras com algumas instituições de ensino superior, tais quais: Universidade Federal do Ceará, Universidade de Fortaleza, CAEN oferecendo a seus servidores cursos de pós-graduação *Lato Sensu*.

Para que as iniciativas do IPC contribuam para o aumento da efetividade do Tribunal, o Instituto Plácido Castelo juntamente com o Departamento de Recursos Humanos do órgão é responsável pelas quatro etapas destacadas por Chiavenato (2010) no processo de treinamento e capacitação, quais sejam: identificação das necessidades, elaboração, execução e avaliação do plano anual de treinamento. Esse plano tem como objetivo propiciar aos servidores conhecimentos e habilidades para que eles possam enfrentar com tranquilidade e segurança às constantes mudanças ambientais e para que consigam melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade, resultando no aumento da efetividade organizacional.

Como mencionado acima, o Plano de Treinamento da instituição foi elaborado com base nas quatro etapas do processo de treinamento definidas por Chiavenato (2010), modificando-se um pouco devido a características específicas do órgão, quais sejam:

Na primeira etapa foi feita uma análise do TCE-CE, considerando sua missão, visão, metas, planejamento estratégico e política de qualidade.

Em seguida, efetuou-se o levantamento das competências necessárias aos servidores para executarem suas tarefas em seus respectivos cargos. Essa etapa serviu para identificar quais são as carências individuais dos servidores e, conseqüentemente, alinhar as ações a serem implementadas.

Na terceira etapa foi feita a identificação de quem treinar, o que, como, por quem.

Essas etapas foram fundamentais para garantir que os recursos financeiros não sejam desperdiçados quando da execução do plano. Após as ações de treinamento, procederam-se as avaliações de reação e de eficácia que possibilitaram determinar os resultados alcançados.

Vale ressaltar, que todos os anos o Plano Anual passa por mudanças, de acordo com as necessidades do órgão e que a definição do mesmo tem a colaboração direta dos gestores dos departamentos, dos quais são solicitadas informações a pedido do Departamento de Recursos Humanos sobre os cursos e seminários necessários ao aperfeiçoamento pessoal e desenvolvimento profissional dos servidores lotados em cada setor.

Além do enfoque sobre mudança de nível de escolaridade pelo incentivo dos cursos de Extensão, Graduação e Pós-Graduação, o IPC atendendo a um planejamento estratégico visando o aperfeiçoamento pessoal e a capacitação contínua, tem oferecido aos servidores todos os anos um grupo de cursos que contemplam as necessidades do órgão como um todo, possibilitando a seus servidores desenvolver a qualificação profissional e pessoal.

Além de cursos ministrados no Instituto, bem como seminários, congressos e intercâmbios, é importante ressaltar a expansão dos cursos à distância. A facilidade de acessibilidade, o preço mais baixo, a flexibilidade e a evolução tecnológica têm contribuído grandemente para o crescimento da educação à distância. Essas ações vão ao encontro do pensamento de Marinelli (2007), o qual afirma que as organizações devem utilizar diferentes formas de treinamento para melhorar o desempenho de seus colaboradores.

## 6 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi realizada através de dois questionários, sendo um deles voltados para os gestores do órgão e o outro para os servidores. Os questionários trataram de questões relacionadas às ações do IPC que podem afetar a efetividade do órgão.

### 6.1. Tipo de Pesquisa

De acordo com as definições de Collin e Hussey (2005), constata-se que o tipo de pesquisa utilizado no presente trabalho é a descritiva, a qual nas palavras do autor é caracterizada por descrever o comportamento dos fenômenos e é usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado questionamento.

Segundo Mattar (1996), os métodos utilizados pela pesquisa descritiva são: entrevistas pessoais, questionários e por observação.

Conforme Collin e Hussey (2005) os dados analisados nesse tipo de pesquisa são, geralmente, quantitativos e utiliza-se de técnicas estatísticas para verificar e resumir informações. A presente pesquisa, entretanto, caracteriza-se como quantitativa e qualitativa, já que foi necessário observar variáveis subjetivas.

Ainda de acordo com Collin e Hussey (2005), na pesquisa foi utilizado o levantamento de campo (*surveys*), como metodologia para tratar do processo de pesquisa, coletar e analisar os dados o levantamento de campo (*surveys*). Essa metodologia se caracteriza por retirar uma amostra da população, a qual é estudada para se fazer inferências sobre a população.

### 6.2 População e Amostra

A população da pesquisa de campo é formada por todos os servidores do Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE-CE). O quadro de servidores efetivos é composto, atualmente, por 168 servidores.

Tendo como base os conceitos de Mattar (1996) observa-se que a amostra escolhida caracteriza-se por probabilística, já que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra.

Considerando o objetivo do estudo (verificar a contribuição do programa de educação corporativa para o aumento da efetividade da instituição), optou-se por fazer a pesquisa somente com os servidores das inspetorias de controle externo, seções essas responsáveis pelas atividades fins do órgão.

A amostra selecionada é composta por 20 gestores e 25 servidores. Ressalta-se que foi selecionado pelo menos um gestor e um servidor de cada uma das 14 inspetorias de controle externo.

### **6.3 Instrumento de coleta de dados**

Segundo Mattar (1996), os dados coletados podem ser dos seguintes tipos: características geográficas, socioeconômicas e de estilo de vida, atitudes, opiniões, comportamento passado e presente, além de intenções. Os dados também podem ser caracterizados como quantitativos ou qualitativos. Neste estudo utilizaremos dados tanto quantitativos como qualitativos.

O método de coleta de dados usado foi o questionário, sendo abordado de forma predominantemente quantitativa.

Na pesquisa foi utilizado questionário para auto - preenchimento, o qual o próprio entrevistado ler e responde, sem a necessidade de um entrevistador, podendo ser enviada de diversas maneiras.

A maioria das questões por serem fechadas, foram feitas por meio da escala de Likert de 5 pontos, sendo elas representadas desde “ concordo totalmente” até “discordo totalmente”. A parte sócio demográfica da pesquisa era composta por questões como com dados relativos a: nome, idade, sexo, tempo na instituição, cargo, escolaridade.



As afirmativas das questões relacionavam-se a melhoria nos resultados do órgão, a melhoria na qualificação dos servidores, e a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

#### **6.4 Coleta de Dados**

De acordo com Mattar (1996), a coleta de dados é a fase em que são efetuados os contatos com os respondentes, aplicados os instrumentos, registrados os dados e feita a primeira verificação.

As atividades que compuseram a pesquisa foram executadas conforme a seguinte descrição. Os contatos foram realizados por apresentação pessoal, no próprio ambiente de trabalho dos respondentes. Na ocasião houve uma breve apresentação do caso, seus objetivos e que a pesquisa envolveria os servidores e gestores do Tribunal.

Em seguida foram entregues os questionários a cada um dos respondentes, conforme modelo apresentado nos apêndice A (questionário dos gestores) e B (questionário dos servidores).

Foram entregues ao todo 50 questionários, tendo sido considerados para a pesquisa somente 45 devido a problemas de preenchimento. Eles ocorreram do dia 4 ao dia 8 de junho de 2012. Em média, o preenchimento do questionário pelos respondentes demandou 15 minutos.

#### **6.5. Análise dos dados**

A primeira etapa da análise dos dados compreendeu a verificação e seleção dos questionários aceitáveis, tendo como parâmetro o correto preenchimento do mesmo.

Quanto aos procedimentos de análise, optou-se pelo método descritivo ou exploratório dos dados. De acordo com Collins e Hussey (2005), a estatística descritiva é usada para resumir e exibir dados, utilizando técnicas de apresentação de frequências, medição de localização, de dispersão, tabulação cruzada e desvios-padrão.

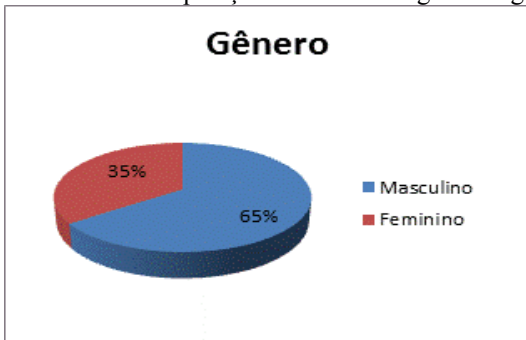
## 7 RESULTADOS

O objetivo geral dessa pesquisa foi verificar a contribuição do programa de educação corporativa para a efetividade do Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Para tanto, neste capítulo, descrevem-se primeiramente o perfil dos respondentes da pesquisa. Em seguida, parte-se para a verificação das contribuições da EC para os resultados do órgão, para a qualificação dos servidores e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, tendo nestes os parâmetros para a verificação do objetivo geral da pesquisa de acordo com as enumerações de Fernande (2007, *apud*, HARRISON, 1994).

### 7.1. Perfil dos Respondentes

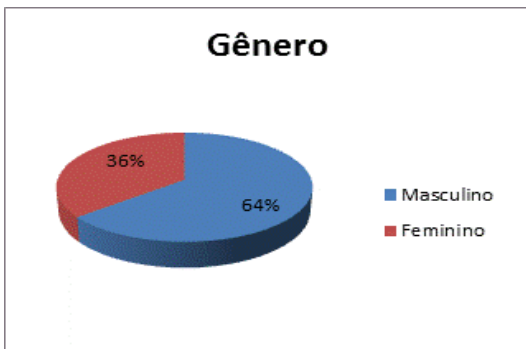
Esta seção refere-se à caracterização da amostra estudada. Como já mencionado, a amostra foi composta por gestores e servidores. O gráfico 1 e 2 demonstram como ficou dividido em percentagem os 20 gestores e 25 servidores da amostra em relação ao gênero respectivamente. Verificou-se que a maior parte dos respondentes é do sexo masculino, aproximadamente 65% de toda a amostra.

Gráfico 1 – Composição da amostra segundo o gênero (Gestores)



Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

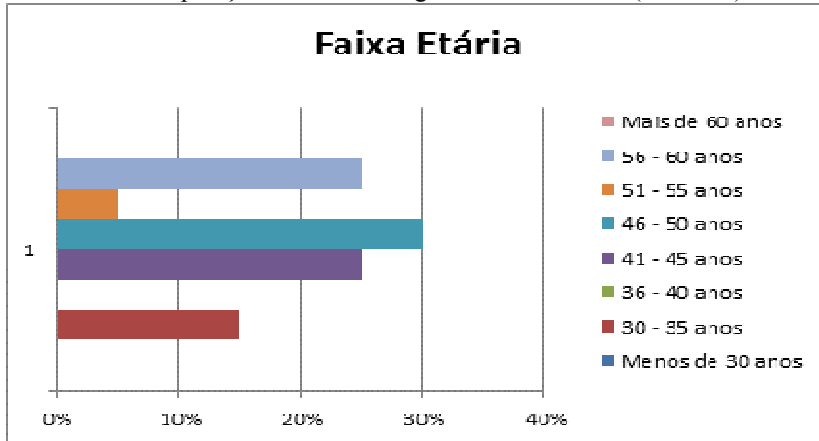
Gráfico 2 – Composição da amostra segundo o gênero (Servidores)



Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

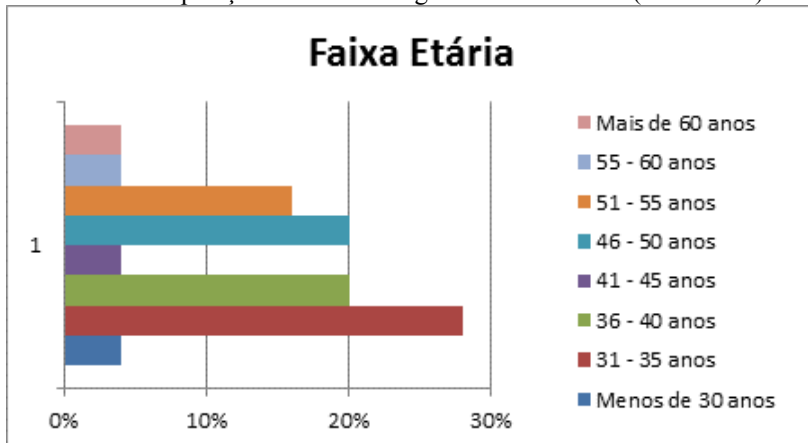
Em relação à faixa etária observou-se que entre os gestores 85% dos respondentes têm mais de 40 anos, o que não acontece entre os servidores, pois 52% destes têm menos de 40 anos, o que pode ser constatado nos gráficos 3 e 4 respectivamente.

Gráfico 3 - Composição da amostra segundo a faixa etária (Gestores)



Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

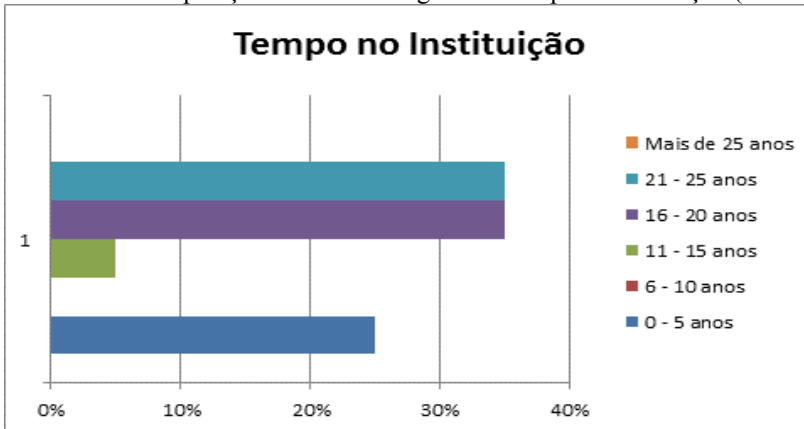
Gráfico 4 - Composição da amostra segundo a faixa etária (Servidores)



Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

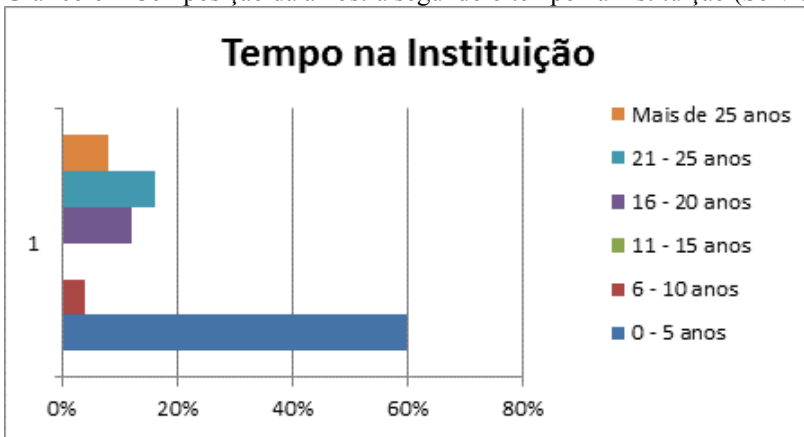
Em relação ao tempo na instituição, verificou-se outra diferença entre gestores e servidores. Pois a maioria dos gestores respondentes, mais especificamente 70% deles está na instituição a mais de 15 anos, enquanto entre os servidores respondentes 64% deles estão a menos de 15 anos na instituição. Essas afirmativas podem ser observadas nos gráficos 5 e 6 respectivamente.

Gráfico 5 – Composição da amostra segundo o tempo na instituição (Gestores)



Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

Gráfico 6 – Composição da amostra segundo o tempo na instituição (Servidores)



Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

Fazendo um contra ponto entre à faixa etária e tempo na instituição dos respondentes, constatou-se que a o fato de a maioria dos gestores terem mais de 15 anos na instituição vai ao encontro do fato de que a maioria deles tem mais de 40 anos de idade. O fato de a maioria dos gestores terem mais de 15 anos na instituição cria uma dificuldade para os servidores tornem-se gestores, pois estes cargos já estão sendo ocupados por servidores mais antigos.

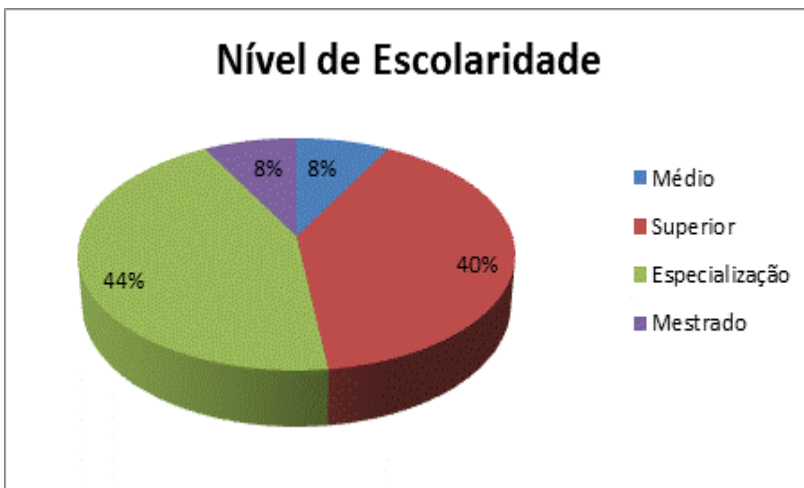
Em relação ao nível de escolaridade, todos os gestores têm nível de graduação, sendo que aproximadamente 61% deles têm nível de especialização, 33% mestrado e 6% doutorado, o que pode ser observado no gráfico 7. Entre os servidores 8% deles têm o nível médio, 40% deles têm graduação, 44% especialização e 8% mestrado como pode ser observado no gráfico 8.

Gráfico 7 – Composição da amostra quanto ao nível de escolaridade (Gestores)



Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

Gráfico 8 – Composição da amostra segundo o tempo na instituição (Servidores)



Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

Como se pode observar apenas uma pequena parcela dos servidores do TCE-CE tem somente o ensino médio. Esse fato deve-se a um trabalho de incentivo à qualificação feito pelo órgão, que entre outras medidas, acrescentou ao plano de cargos e carreiras dos servidores certas exigências quanto a qualificação profissional e acadêmica. Além disso, indo ao encontro do pensamento de Meister (1999), o órgão tem firmado, através do IPC, parcerias com Universidades Tradicionais, a fim de conciliar os objetivos dos servidores, do órgão e da instituição de ensino.

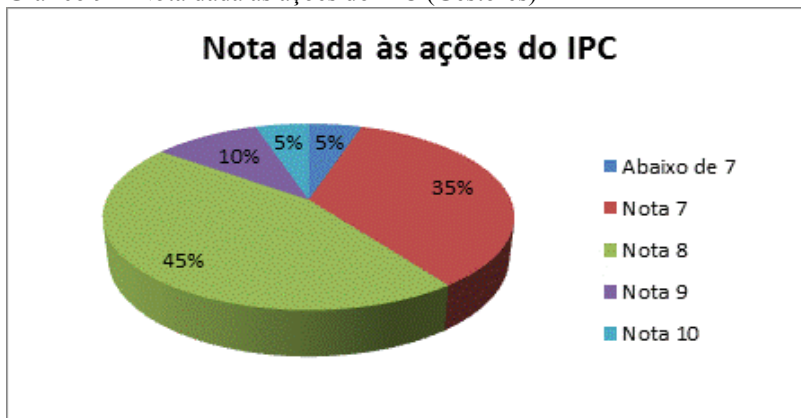
## 7.2. Resultados da Pesquisa

Como dito anteriormente, as afirmativas do questionário tratavam de alguns aspectos escolhidos dentre os enumerados por Fernandes (2007, *apud*, HARRISON, 1994) e

Vescovi (1997) como determinantes na mensuração da efetividade organizacional, quais sejam: qualificação dos colaboradores, qualidade dos serviços prestados, alcance de resultados, motivação e satisfação no trabalho. Foi solicitado, também, a cada um dos respondentes, tanto gestores como servidores, que dessem uma nota às ações do Instituto Plácido Castelo, instituto esse, responsável pelo programa de educação corporativa do TCE-CE e que justificassem suas notas, ressaltando pontos positivos e negativos e dando sugestões caso quisessem.

Entre os gestores, 80% deram nota 8 ou 7, 5% deu nota menor que 7 e 15% nota 9 ou 10, como mostra o gráfico 9.

Gráfico 9 – Nota dada às ações do IPC (Gestores)



Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

Para justificarem suas notas os gestores ressaltaram alguns pontos negativos, que foram:

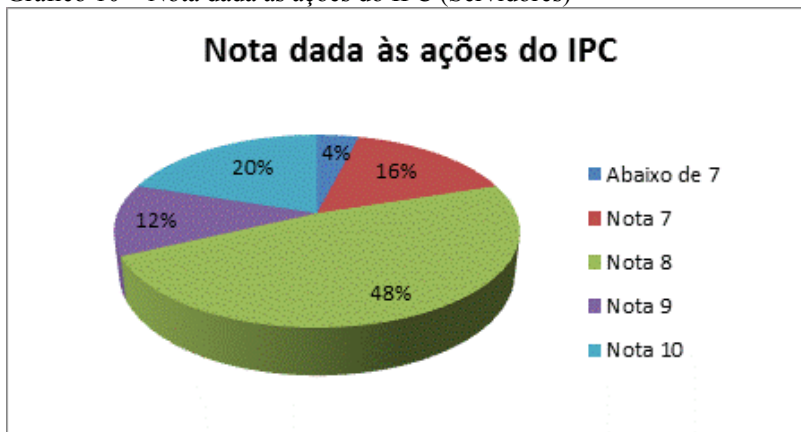
- a) Os cursos ofertados não têm uma carga horária suficiente e isso acaba comprometendo a qualidade do mesmo;
- b) Os cursos são muito teóricos e não conseguem mostrar seus objetivos na prática;
- c) O local onde os cursos são realizados é pequeno e desconfortável;
- d) Alguns cursos não correspondem às necessidades do Tribunal.

Como pontos positivos, os gestores destacam a qualidade dos cursos oferecidos, bem como dos instrutores. Com a perspectiva de melhoria, os gestores deram as seguintes sugestões:

- a) Que os treinamentos e capacitações ofertados estejam mais voltados para as especificidades de cada inspetoria;
- b) Que os cursos ocorram de maneira que não atrapalhe a produtividade das inspetorias;
- c) Que fosse realizado um maior número de ações voltadas para a área de auditoria.

Entre os servidores, as notas dadas às ações do IPC foram um pouco maiores, tendo 32% deles dado nota 9 ou 10, 64% deles deram nota 7 ou 8 e 4% deles nota menor que 7, como pode ser observado no gráfico 10.

Gráfico 10 – Nota dada às ações do IPC (Servidores)



Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

Para justificarem suas notas os servidores ressaltaram todos os pontos negativos destacados pelos gestores e mais os seguintes:

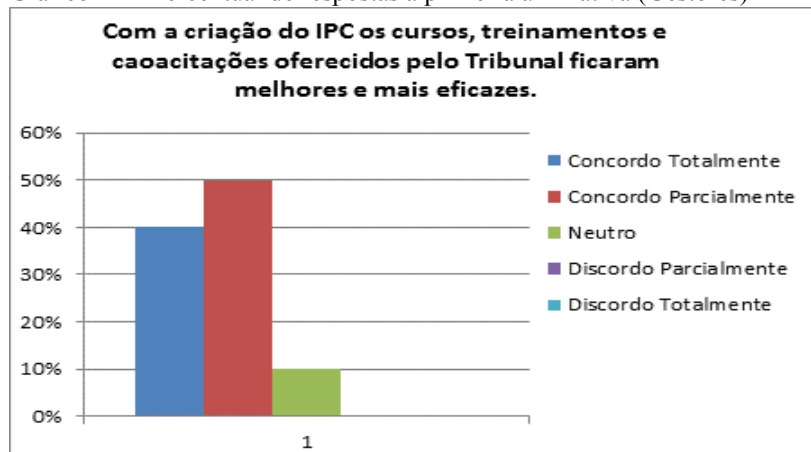
- a) A maioria dos materiais didáticos oferecidos é baixa qualidade;
- b) Às vezes, os cursos atrapalham o trabalho dos servidores;
- c) Não há uma distribuição de vagas compatível com as necessidades das inspetorias.

Em relação aos pontos positivos e as sugestões para que as ações do IPC fossem melhores, os servidores destacaram os mesmos pontos ressaltados pelos gestores e acrescentaram que os horários dos treinamentos e capacitações fossem cumpridos dentro do horário.

Comparando as notas dadas por gestores e servidores, observa-se que maioria corrobora com a ideia de que as ações do IPC são boas, mas que precisam de alguns ajustes para que consiga corresponder às expectativas tanto do TCE-CE quanto das pessoas que fazem o órgão.

Já em relação às afirmativas dos questionários, a primeira delas dizia que com a criação do IPC os cursos, treinamentos e capacitações oferecidos pelo TCE-CE ficaram melhores e mais eficazes. Para essa afirmativa 90% dos gestores disseram que concordavam total ou parcialmente com essa afirmação. Já entre os servidores uma parcela menor de 72% concordou total ou parcialmente com isso e 28% afirmou ser neutro, pois não teria como responder essa afirmativa, já que por um servidor novo não havia participado de nenhum curso ou treinamento antes da criação do IPC. Os percentuais detalhados das respostas às essas afirmativas podem ser observados nos gráficos 11 e 12.

Gráfico 11 – Percentual de respostas à primeira afirmativa (Gestores)



Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

Gráfico 12 – Percentual de respostas à primeira afirmativa (Servidores)



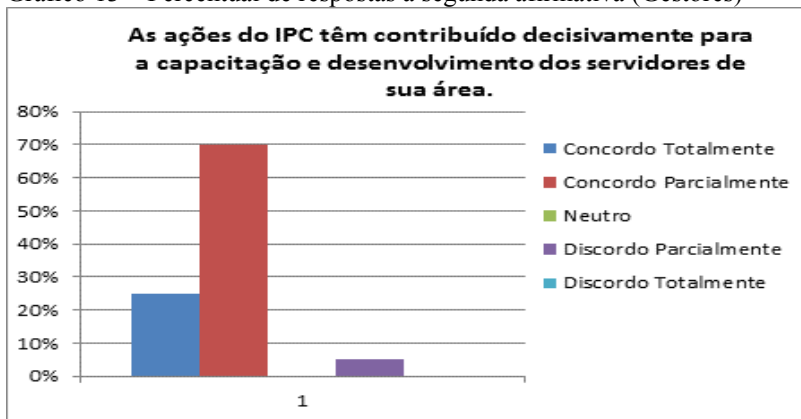
Fonte: Pesquisa Direta, 2012.



A melhoria dos cursos e treinamentos oferecidos pelo Tribunal, ressaltada tanto por gestores quanto por servidores, após a criação do IPC, deve-se ao fato de que as ações passaram a ser mais estruturadas, já que como afirma Boog (2007), com a criação de um programa de EC as ações de treinamento e desenvolvimento das organizações passam a estar voltadas para a transmissão de conhecimentos específicos. Além disso, o TCE-CE passou a fazer anualmente seu Plano de Treinamento, o qual se baseia nas etapas destacadas por Chiavenato (2010). Além disso, houve uma separação da área de Recursos Humanos da área de treinamento, o que proporcionou um trabalho mais organizado e específico, voltado realmente, ao aumento da efetividade do órgão.

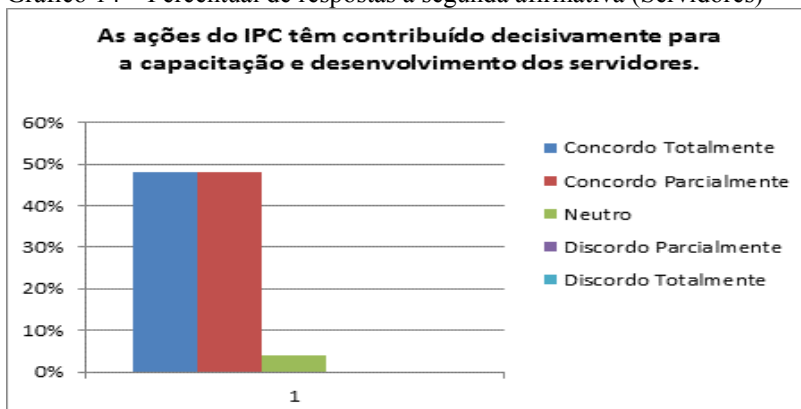
Quando perguntados sobre a contribuição das ações do IPC para a capacitação e desenvolvimento dos servidores, os gestores em sua maioria 70% afirmaram que concordavam parcialmente e 25% que concordavam totalmente, de acordo com o gráfico 13. Já entre os servidores as opiniões se dividiram, pois 48% concordaram totalmente e 48% parcialmente, como podem ser observados no gráfico 14.

Gráfico 13 – Percentual de respostas à segunda afirmativa (Gestores)



Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

Gráfico 14 – Percentual de respostas à segunda afirmativa (Servidores)

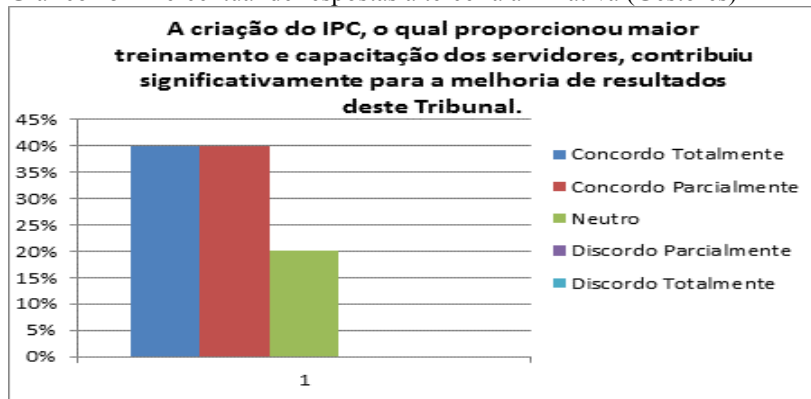


Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

Com base nas respostas dadas pelos respondentes, observa-se que apesar de considerara que os treinamentos e capacitações tornaram-se melhores após a criação do IPC, essas ações não estão conseguindo contribuir totalmente para a capacitação e desenvolvimento dos servidores. O IPC deve rever suas ações, a fim de casar suas ações com as necessidades profissionais e pessoais dos servidores. Muitos dos cursos oferecidos são destinados a servidores que não necessitam daquele conhecimento e por isso eles passam a considerar sua participação como perda de tempo. Além disso, alguns deles participam desses cursos apenas para cumprir a carga horária exigida para mudança de nível, mas não porque aquele curso possa acrescentar algo para o desempenho da sua função. Por isso, muitos deles afirmam que apenas em parte essas ações têm contribuído para sua capacitação e desenvolvimento.

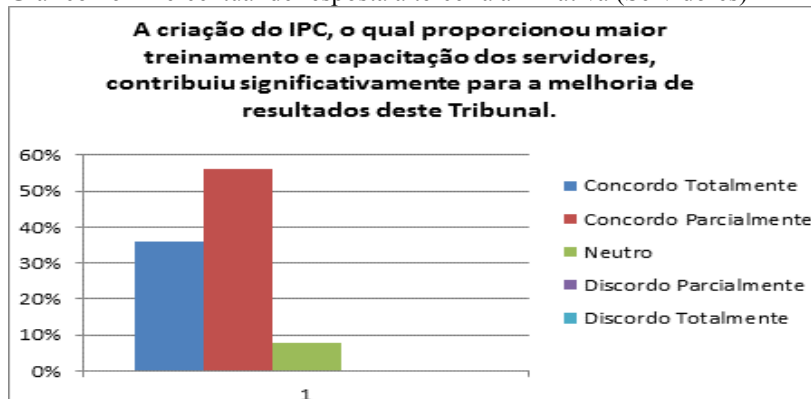
Em relação às contribuições das ações do IPC, 40% dos gestores concordaram totalmente e 40% parcialmente que essas ações eram significativas para o alcance dos resultados pelo TCE-CE, como mostra o gráfico 15. Já entre os servidores 36% deles concordaram totalmente e 56% parcialmente, de acordo com o gráfico 16.

Gráfico 15 – Percentual de respostas à terceira afirmativa (Gestores)



Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

Gráfico 16 – Percentual de resposta à terceira afirmativa (Servidores)



Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

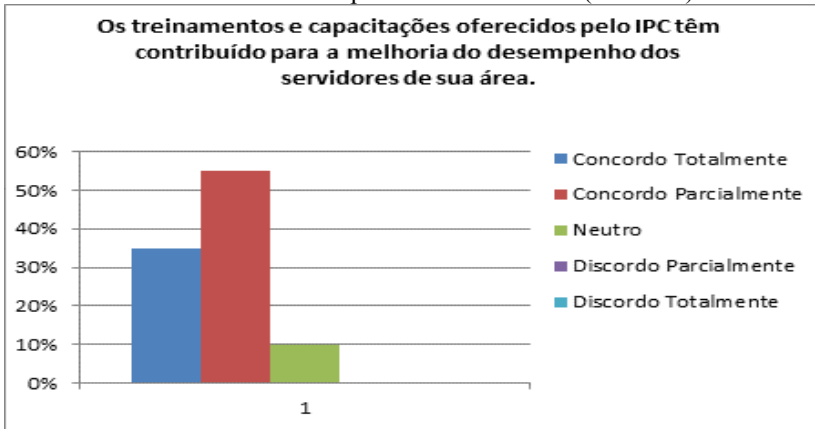
Como se pode observar, apesar de considerarem que as ações do IPC têm contribuído para a melhoria no alcance dos resultados pelo Tribunal, o que de acordo com Fernandes (2007, *apud*, HARRISON, 1994) é uma das dimensões de mensuração da efetividade organizacional, uma significativa parcela dos respondentes concorda apenas parcialmente com a afirmativa, o que pode ser consequência do fato de que nem todas as ações estão voltadas para as atividades fins da instituição, que são aquelas que se relacionam ao objetivo ou missão da instituição.

O que poderia ser feito para melhorar o alcance dos resultados seria uma pesquisa detalhada das necessidades de cada inspetoria, com a participação de todos os gestores e servidores. Nessa pesquisa eles poderiam listar os cursos e treinamentos que eles consideram essenciais a sua respectiva função e ao cumprimento dos objetivos de sua área. Em posse dessa pesquisa, o instituto teria um leque de informações e poderia juntamente com os gestores da área avaliar a melhor maneira de atender a todas às inspetorias e servidores.

Quando perguntados sobre a contribuição das ações do IPC para a melhoria do desempenho das funções dos servidores de sua área, 35% dos gestores concordaram totalmente e 55% parcialmente que a afirmativa é verdadeira, como se constata no gráfico 17. O que corrobora com resposta dada pelos servidores sobre seu próprio desempenho, onde 48% concordaram totalmente e 52% parcialmente, como mostra o gráfico 18. Esses percentuais destacam positivamente a contribuição das ações do IPC para o desempenho dos servidores, entretanto a perspectiva de concordar apenas parcialmente chama a atenção para a necessidade de melhoria do programa.

Assim, apesar de estar contribuindo para a melhoria no desempenho dos servidores, o IPC precisa de algumas reformulações em seu programa de EC, principalmente quando se trata das especificidades de cada uma das inspetorias. Como as atividades de cada inspetoria são muito específicas, pois cada uma delas é responsável por órgãos de áreas distintas, como por exemplo: a 9ª é responsável pela fiscalização das contas dos órgãos do judiciário, legislativo, elas possuem certas peculiaridades.

Gráfico 17 – Melhoria do desempenho dos servidores (Gestores)



Fonte: Pesquisa direta, 2012.

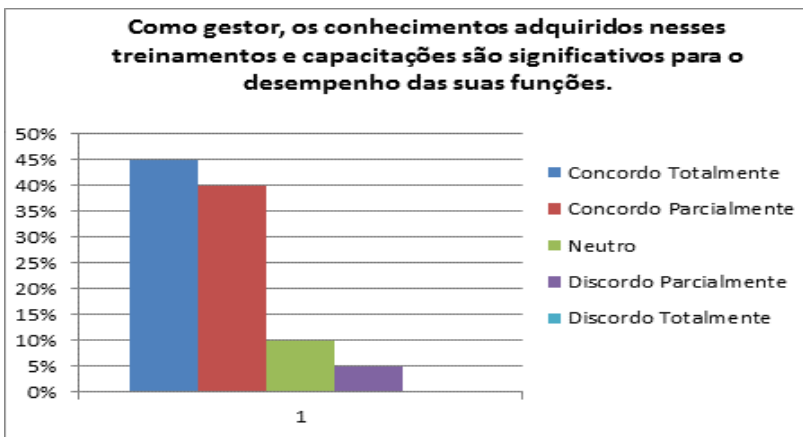
Gráfico 18 – Melhoria do desempenho dos servidores – (Servidores)



Fonte: Pesquisa direta, 2012.

Em relação ao desempenho como gestores, 45% deles concordam totalmente que as ações do IPC têm contribuído para o desempenho da função de gestor, já 40% deles concordam parcialmente com a afirmativa, de acordo com o gráfico 19.

Gráfico 19 – Contribuição das ações do IPC para a função de gestor

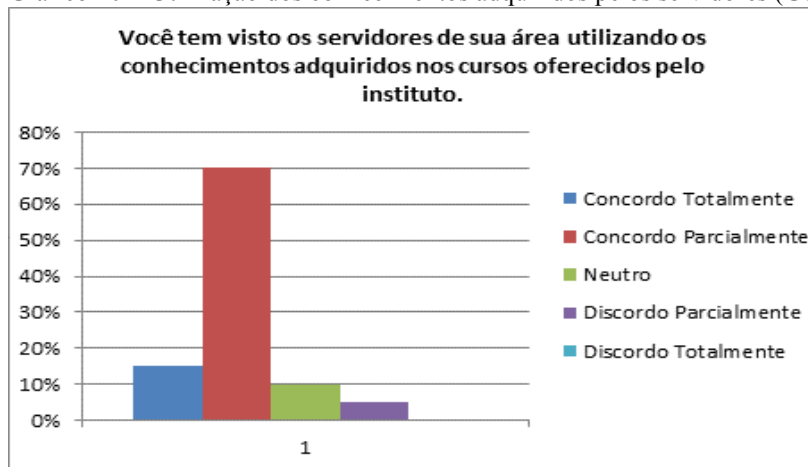


Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

Tendo como base os cursos oferecidos, observa-se que a maioria deles está voltada para áreas mais gerais do tribunal. O ideal seria desenvolver um treinamento progressivo e constante para esses gestores, tratando de assuntos interessantes e que possam ajudá-los a desempenhar sua função, tais como: liderança, motivação, trabalho em equipe, etc.

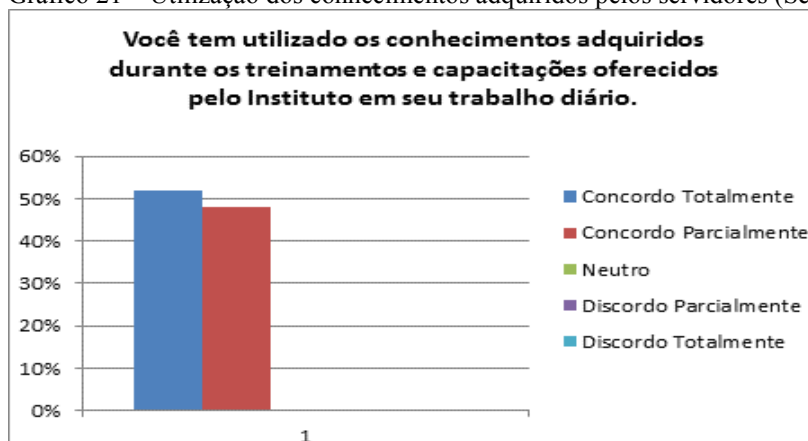
Quando perguntados se os servidores da sua área têm utilizado os conhecimentos adquiridos nos cursos e treinamentos, 70% concordaram apenas parcialmente com a afirmativa, como se constata no gráfico 20. Já entre os servidores a maioria deles 52% concordou totalmente com a afirmativa de que estaria utilizando os conhecimentos adquiridos em seu trabalho diário, como mostra o gráfico 21.

Gráfico 20 – Utilização dos conhecimentos adquiridos pelos servidores (Gestores)



Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

Gráfico 21 – Utilização dos conhecimentos adquiridos pelos servidores (Servidores)



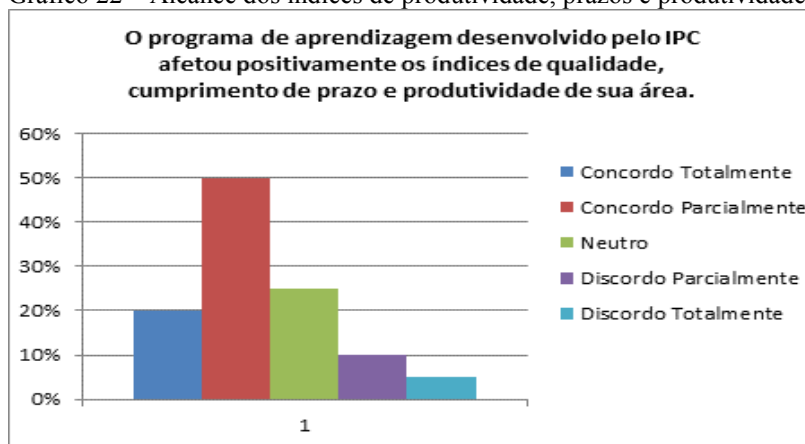
Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

Essa diferença de entendimento pode estar se dando por um problema de comunicação entre gestores e servidores. Não é sempre que os servidores sabem com clareza aquilo que seu gestor espera dele como profissional.

Nessa perspectiva, o ideal seria que existisse organizacionalmente uma concepção do que se espera dos servidores, a fim de que possa ser mantida a integração e bom relacionamento interpessoal entre todas as pessoas que fazem o órgão como um todo, considerando serem esses fatores primordiais para a efetividade organizacional como destaca Vescovi (2007).

Em relação ao alcance dos índices de qualidade, cumprimento de prazo e produtividade que são destacados por Moraes (2004) como indicadores do alcance de efetividade por uma organização, 70% dos gestores consideram que as ações do IPC têm contribuído total ou parcialmente para o aumento desses índices, como se observa no gráfico 22. Os gestores, assim como os próprios servidores têm-se empenhado muito para a melhoria desses índices, já que desde 2000 eles têm certas metas a serem cumpridas. O cumprimento dessas metas vem sendo realizado ano após ano com a ajuda do IPC e tem tido como a identificação do TCE-CE como um órgão efetivo, que consegue ser eficiente em suas ações e que consegue alcançar os objetivos e a missão desejados.

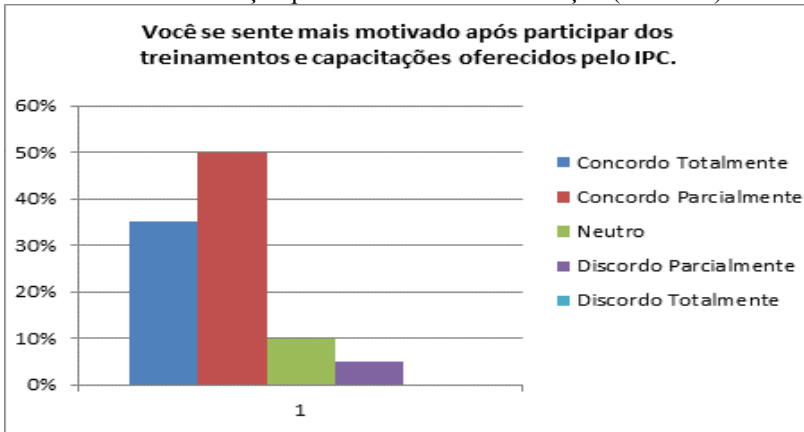
Gráfico 22 – Alcance dos índices de produtividade, prazos e produtividade



Fonte: Pesquisa Privada, 2012.

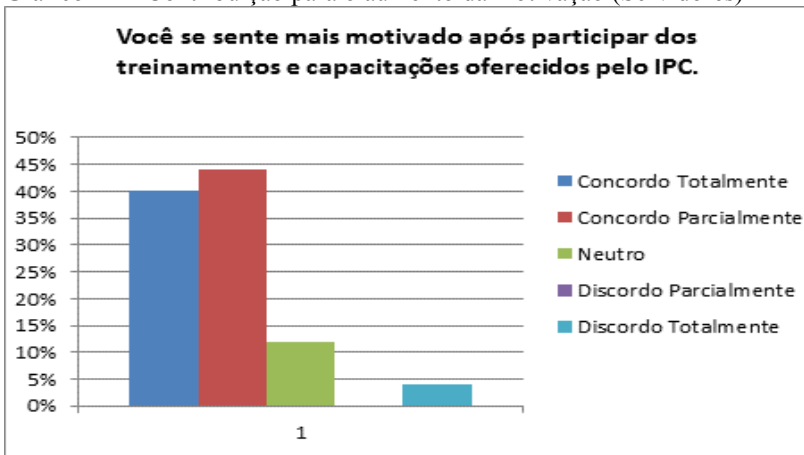
Considerando que ser a motivação e satisfação no trabalho aspectos relevantes para a efetividade organizacional como destaca Vescovi (2007), foram feitas afirmativas sobre a contribuição das ações do IPC para o aumento da motivação e da satisfação dos servidores após as suas participações nos cursos e treinamentos. Em relação à motivação 85% dos gestores afirmaram que concordam total ou parcialmente com o fato de se sentirem mais motivados após participarem dessas ações. Esse percentual se confirmou também entre os servidores, os quais 84% deles afirmaram concordar total ou parcialmente com a afirmativa. Esses percentuais podem ser confirmados pelos gráficos 23 e 24.

Gráfico 23 – Contribuição para o aumento da motivação (Gestores)



Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

Gráfico 24 – Contribuição para o aumento da motivação (Servidores)

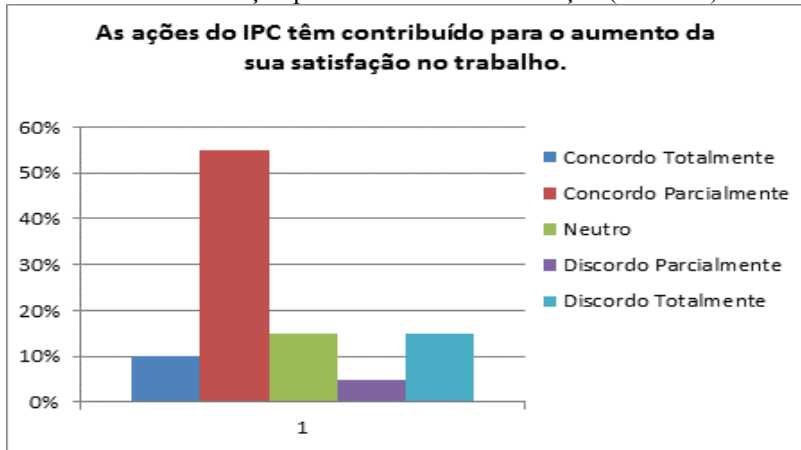


Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

Esse aumento da motivação confirmada pela maioria deles pode estar decorrendo da percepção de pertencimento à instituição, de perceber a preocupação do órgão com a constante qualificação de seus servidores.

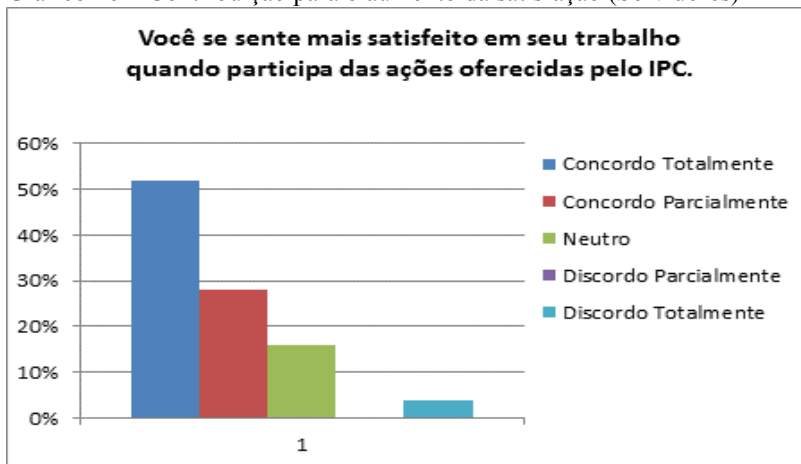
Com relação à satisfação, 65% dos gestores afirmaram que as ações do IPC têm contribuído total ou parcialmente para o aumento da sua satisfação no trabalho, 20% deles discordaram total ou parcialmente com a afirmativa como mostra o gráfico 25. Entre os servidores 84% deles concordaram total ou parcialmente com a mesma afirmativa, como mostra o gráfico 26.

Gráfico 25 – Contribuição para o aumento da satisfação (Gestores)



Fonte: Pesquisa Privada.

Gráfico 26 – Contribuição para o aumento da satisfação (Servidores)



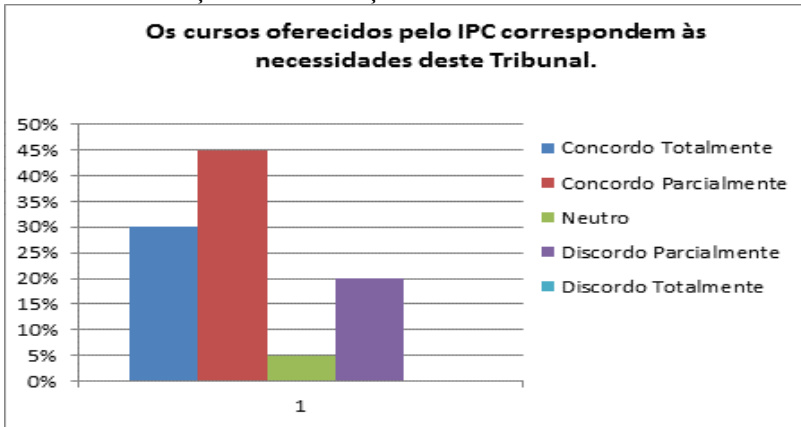
Fonte: Pesquisa Privada.

Sabendo que as pessoas diferem muito em seu nível de satisfação, observa-se que entre os gestores, alguns deles não se sentem satisfeitos após a participação nos cursos e treinamentos oferecidos. Isso pode ser consequência de uma visão mais crítica dos gestores, que olham os cursos em uma perspectiva de aumento de produtividade e que se mal elaborados e feitos em horas indevidas podem afetar o rendimento das inspetorias. Já entre os servidores a grande maioria se sente mais satisfeito, muitos deles por considerarem esses eventos como ótimas oportunidades para desenvolverem seus relacionamentos interpessoais e para acrescentar mais conhecimentos.

Em relação à afirmativa de que as ações do IPC correspondem as necessidades do tribunal, 75% dos gestores afirmaram que concordam totalmente ou parcialmente com a afirmativa como mostra o gráfico 27. Já entre os servidores 96% deles concordaram total ou parcialmente com a afirmativa como mostra o gráfico 28.

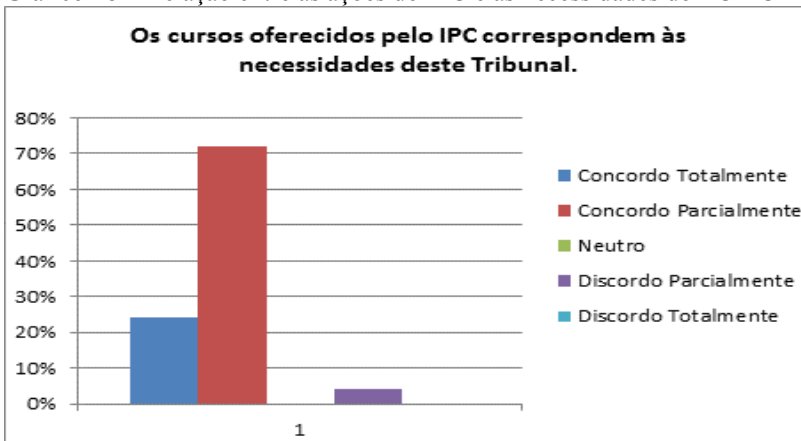


Gráfico 27 – Relação entre as as ações do IPC e as necessidades do TCE-CE (Gestores)



Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

Gráfico 28 – Relação entre as ações do IPC e as necessidades do TCE-CE (Servidores)



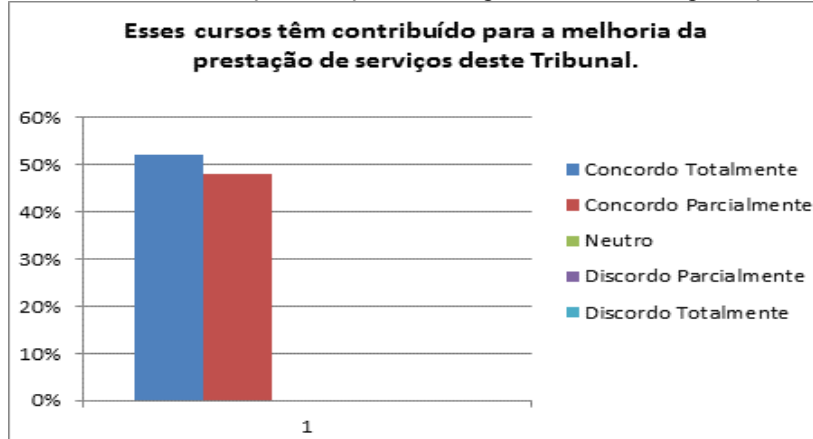
Fonte: Pesquisa Direta, 2012.

Tanto gestores quanto servidores afirmaram que a maioria dos cursos oferecidos é de nível básico e não correspondem as necessidades das inspetorias. Isso pode ser consequência da falta de comunicação existente entre o IPC e cada uma das inspetorias de controle externo do TCE-CE. Essa diferença entre as ações e às necessidades pode causar um grave problema na efetividade organizacional. Pois considerando a eficiência de acordo com Maximiano (2007), como um dos indicadores de efetividade, a realização de cursos e treinamentos que não condizem com as necessidades podem gerar custos indevidos e desnecessários para o órgão.

Quanto à contribuição das ações do IPC para a melhoria na qualidade da prestação dos serviços, sendo este uma das dimensões para a mensuração da efetividade de acordo com Fernandes (2004, *apud*, HARRISON, 1994), todos os servidores afirmaram concordar total ou parcialmente com o questionamento, como mostra o gráfico 29. Isso se deve ao fato de que nos treinamentos disponibilizados pelo instituto, os servidores aprendem e aperfeiçoam suas

habilidades e conhecimentos, fazendo assim com que eles desempenhem de maneira mais eficiente e com perfeição suas funções.

Gráfico 29 – Contribuição das ações do IPC para a melhoria na prestação de serviços



Fonte: Pesquisa Privada, 2012.

Quando questionados se as ações do IPC têm contribuído para a aquisição de novos conhecimentos, formação e atualização profissional, quase 90% dos servidores e gestores afirmaram que concordam total ou parcialmente com a afirmativa. As ações desenvolvidas pelo instituto apesar de terem recebido algumas críticas por parte de servidores e gestores, recebeu boas notas e suas ações têm sido consideradas essenciais para o alcance dos resultados do órgão. O Plano Anual de Treinamento que tem como objetivo capacitar e treinar os servidores para suas respectivas funções através de cursos que mostrem novas perspectivas de conhecimento recebeu uma crítica em relação a sua elaboração, já que não é feito tendo como base nas necessidades de cada inspetoria.

Quanto ao desempenho mais eficiente de suas atividades, tanto gestores como servidores acreditam que as ações do IPC foram significativas para essa melhoria.

De maneira geral ficou bem evidente que após a criação do IPC, o órgão sofreu uma verdadeira revolução em sua perspectiva de treinamento e desenvolvimento profissional. As ações desenvolvidas pelo programa de educação corporativa através do IPC têm contribuído consideravelmente para o aumento da efetividade organizacional, seja por meio da melhoria dos resultados, da melhoria da prestação de serviços, da satisfação do trabalho, da motivação, da aquisição de conhecimento, da formação e atualização profissional, fatores esses que influenciam o cumprimento da missão organizacional.

## 8 CONCLUSÃO

As empresas na busca constante do sucesso organizacional têm utilizado a educação corporativa como estratégia para aumentar seus lucros, competitividade, participação no mercado e conseqüentemente sua efetividade. Já no contexto das organizações sem fins lucrativos, a EC está sendo utilizada no sentido de aumentar a efetividade organizacional através da realização de sua missão organizacional.

Tendo como base o referencial teórico apresentado, além dos resultados da pesquisa realizada, foi possível alcançar o objetivo geral do trabalho, o qual se propunha a verificar a contribuição do programa de Educação Corporativa desenvolvido pelo TCE-CE, através da criação do IPC, para a efetividade deste Tribunal. Ficou evidenciado que a criação do IPC resultou em grandes melhorias para o órgão como um todo e que essas melhorias afetaram positivamente a efetividade do TCE-CE. A melhoria na qualificação, satisfação e motivação dos servidores foi um dos fatores que afetaram positivamente a efetividade do órgão. As ações desenvolvidas pelo programa de Educação Corporativa do órgão têm, também, grande importância no atual contexto de crescimento da máquina pública no estado do Ceará, pois o aumento do número de órgãos responsáveis pela administração de verbas públicas cria para o TCE-CE mais trabalho, o qual deve ser executado com eficiência e eficácia e isso depende diretamente do aperfeiçoamento profissional de seus servidores.

Em relação aos objetivos específicos, foi possível alcançá-los na medida em que se verificou uma contribuição positiva no alcance dos objetivos do tribunal, na qualificação dos servidores, bem como na melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Quanto ao alcance dos objetivos, concluiu-se que as ações do IPC proporcionaram aos servidores novas habilidades e conhecimentos que os tem ajudado a desempenhar melhor as suas funções. Além disso, os próprios servidores consideraram que o programa de EC desenvolvido tem contribuído para a melhoria nos resultados do órgão.

Quanto à qualificação dos servidores, observou-se que o IPC tem contribuído não só para o desempenho dos servidores nas suas respectivas funções, mas tem contribuído para qualificação acadêmica e profissional. Foi possível verificar que as ações do IPC estão voltadas para o treinamento, capacitação e aperfeiçoamento dos servidores.

Quanto à melhoria na prestação dos serviços, concluiu-se que os serviços prestados pelo órgão têm melhorado bastante desde a criação do IPC, pois as ações desenvolvidas têm proporcionado um aperfeiçoamento dos servidores, os quais são responsáveis por estes serviços.

Em relação às expectativas iniciais, elas foram correspondidas na medida em que inicialmente já se tinha uma ideia de que os programas de educação corporativa contribuem para a efetividade organizacional. Esses programas, sem dúvidas, influenciam positivamente os resultados organizacionais, a integração entre as pessoas, bem como a prestação dos serviços.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, M. H. S. Treinamento e desenvolvimento: Estratégia indispensável para os Tribunais de Contas. **Revista do TCE-CE**, Fortaleza, v.6, p.77-80, dez-2006.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988, atualizada até a Emenda Constitucional nº 39, de 19 de dezembro de 2002. 31. ed. São Paulo: Saraiva, 2003..

BRASIL. Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006. Dispõe sobre as políticas e diretrizes de desenvolvimento de pessoal da administração pública. **Diário Oficial da União**, Brasília, 24 fev. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 02 jun. 2012.

BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CARVALHO, C.; GOMES, A.D. Eficácia Organizacional: determinantes e dimensões. **Revista Psicologia**. V.25, n.2; p. 79 – 202, dez - 2000.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas . Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas e o Novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COLLIS, Jill.; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

EBOLI, M. **Educação corporativa no brasil**: mitos e verdades. São Paulo, Gente, 1999.

EBOLI, M. **Pesquisa sobre Universidades Corporativas**. Blog FUCAMP. <<http://admfucamp.blogspot.com.br/2011/05/universidade-corporativa-geradora-de.html>> Acessado em: 17 mai. 2012.

FERNANDES, M. N.; BARALE, R. F.; SANTOS, T. R. C.; COSTA, T. P. A.; GOMIDEJÚNIOR, S. Percepção de efetividade organizacional: construção e validação de uma medida do construto. **Revista Psicologia organizacional do trabalho.**, Florianópolis, v.7, n2. dez 2007. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572007000200007&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572007000200007&script=sci_arttext)>. Acesso em: 15 mai. 2012.

FIDELIS, G. J. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas e carreiras.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

KATZ, D. ; KAHN, R.L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1978.

MARINELLI, Marcos. **Educação Corporativa: um estudo sobre os modelos de avaliação de programas.** 2006. Dissertação (mestrado). Fortaleza. Editora UFC. 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo. Futura. 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing.** Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** São Paulo: Atlas, 2007.

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

MORAES, W. B. **Percepção gerencial de indicadores de extensão e desempenho organizacional em uma instituição de ensino superior.** CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA, 2 ed., Belo Horizonte, 2004.

MUNDIM, A. P. F. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa.** São Paulo: Atlas. 2002.

VESCOVI, C.A. **Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio.** Revista do Serviço Público. Ano 48, número 3, set-dez. 1997.

## APÊNDICE A – Questionários sobre as ações do IPC – Gestores

### INSTRUÇÕES

A proposta desse questionário é saber se houve uma melhoria dos treinamentos e cursos oferecidos por este Tribunal com a criação do Instituto Plácido Castelo - IPC, se esses treinamentos condizem com as necessidades do órgão e de seus servidores e se eles estão contribuindo para a melhoria na prestação dos serviços deste Tribunal.

Fique a vontade para responder o questionário, seja o mais verdadeiro possível.

Sua participação nessa pesquisa é voluntária, contudo, sua participação é muito importante.

Considerando a importância do sigilo, ressalto que o nome do participante só será de conhecimento da aluna bem como de seu professor orientador.

Leia com atenção as perguntas e marque com um x aquela que mais se aproxima da sua opinião em relação a cada uma das afirmativas.

### I - Dados de Identificação

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Tempo na Instituição: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

### II- Dados Específicos

- 1) Dê uma nota de 1 a 10 para os treinamentos e capacitações oferecidos pelo Instituto Plácido Castelo. **Justifique.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<b>Afirmativas</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Neutro</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
Com a criação do Instituto os cursos, treinamentos e capacitações oferecidos pelo Tribunal ficaram melhores e mais eficazes.					
As ações do IPC têm contribuído decisivamente para a capacitação e desenvolvimento dos servidores de sua área.					
A criação do IPC, o qual proporcionou maior treinamento e capacitação dos servidores, contribuiu significativamente para a melhoria de resultados deste Tribunal.					
Os treinamentos e capacitações oferecidos pelo IPC têm contribuído para a melhoria do desempenho dos servidores de sua área.					
Como gestor, os conhecimentos adquiridos nesses treinamentos e capacitações são significativos para o desempenho das suas funções.					
As ações do IPC têm contribuído para o aumento da sua satisfação no trabalho.					
Você tem aprendido algo novo nesses treinamentos.					



<b>Afirmativas</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Neutro</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
Os cursos oferecidos pelo IPC correspondem às necessidades deste Tribunal.					
O programa de aprendizagem desenvolvido pelo IPC afetou positivamente os índices de qualidade, cumprimento de prazo e produtividade de sua área.					
Você se sente mais motivado após participar dos treinamentos e capacitações oferecidos pelo IPC.					
Os treinamentos oferecidos têm contribuído para que você desempenhe suas funções de maneira mais eficiente.					
Os treinamentos e cursos oferecidos têm contribuído decisivamente para a sua atualização profissional.					
Você tem observado um aumento de conhecimento dos servidores após a participação nos curso.					
Com a criação do IPC os cursos, treinamentos e capacitações oferecidos pelo Tribunal passaram a atender melhor a sua área.					
Você tem visto os servidores de sua área utilizando os conhecimentos adquiridos nos cursos oferecidos pelo instituto.					

## APÊNDICE B – Questionário sobre as ações do IPC - Servidores

### INSTRUÇÕES

A proposta desse questionário é saber se houve uma melhoria dos treinamentos e cursos oferecidos por este Tribunal com a criação do Instituto Plácido Castelo - IPC, se esses treinamentos condizem com as necessidades do órgão e de seus servidores e se eles estão contribuindo para a melhoria na prestação dos serviços deste Tribunal.

Fique a vontade para responder o questionário, seja o mais verdadeiro possível.

Sua participação nessa pesquisa é voluntária, contudo, sua participação é muito importante.

Considerando a importância do sigilo, ressalto que o nome do participante só será de conhecimento da aluna bem como de seu professor orientador.

Leia com atenção as perguntas e marque com um x aquela que mais se aproxima da sua opinião em relação a cada uma das afirmativas.

### I - Dados de Identificação

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Tempo na Instituição: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

### II- Dados Específicos

- 1) Dê uma nota de 1 a 10 para os treinamentos e capacitações oferecidos pelo Instituto Plácido Castelo. **Justifique.**

---

---

---

---

<b>Afirmativas</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Neutro</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
Com a criação do Instituto os cursos, treinamentos e capacitações oferecidos pelo Tribunal ficaram melhores e mais eficazes.					
As ações do IPC têm contribuído decisivamente para a capacitação e desenvolvimento dos servidores.					
A criação do IPC, o qual proporcionou maior treinamento e capacitação dos servidores, contribuiu significativamente para a melhoria de resultados deste Tribunal.					
Você tem utilizado os conhecimentos adquiridos durante os treinamentos e capacitações oferecidos pelo Instituto em seu trabalho diário.					
Os conhecimentos adquiridos nesses treinamentos e capacitações são significativos para o desempenho das suas funções.					
Os cursos oferecidos têm contribuído para a sua formação profissional.					
Você tem aprendido algo novo nesses treinamentos.					

<b>Afirmativas</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Neutro</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
Os cursos oferecidos pelo IPC correspondem às necessidades deste Tribunal.					
Esses cursos têm contribuído para a melhoria da prestação de serviços deste Tribunal.					
Você se sente mais motivado após participar dos treinamentos e capacitações oferecidos pelo IPC.					
Os treinamentos oferecidos têm contribuído para que você desempenhe suas funções de maneira mais eficiente.					
Os treinamentos e cursos oferecidos têm contribuído decisivamente para a sua atualização profissional.					
Você se sente mais satisfeito em seu trabalho quando participa das ações oferecidas pelo IPC.					
De maneira geral, você considera os treinamentos e cursos oferecidos pelo IPC de boa qualidade.					
De maneira geral você considera que as ações do IPC estão correspondendo as suas expectativas.					