



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

YANELLI BRAZ NASCIMENTO

**Avaliação de Necessidades de Treinamento: Aplicação de
um Modelo Teórico-Metodológico em um Tribunal do Poder
Judiciário no Distrito Federal**

Brasília – DF

2011

YANELLI BRAZ NASCIMENTO

**Avaliação de Necessidades de Treinamento: Aplicação de
um Modelo Teórico-Metodológico em um Tribunal do Poder
Judiciário no Distrito Federal**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: MSc. Rodrigo
Rezende Ferreira

Brasília – DF

2011

Nascimento, Yanelli Braz.

Avaliação de Necessidades de Treinamento: Aplicação de um Modelo Teórico-Metodológico em um Tribunal do Poder Judiciário no Distrito Federal / Yanelli Braz Nascimento – Brasília, 2011.

115 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Msc. Rodrigo Rezende Ferreira, Departamento de administração.

1. Avaliação de Necessidades de Treinamento. 2. Modelo Teórico-Metodológico. 3. Treinamento, Desenvolvimento e Educação. I. Título.

YANELLI BRAZ NASCIMENTO

**Avaliação de Necessidades de Treinamento: Aplicação de
um Modelo Teórico-Metodológico em um Tribunal do Poder
Judiciário no Distrito Federal**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Yanelli Braz Nascimento

MCs. Rodrigo Rezende Ferreira
Professor-Orientador

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Jr.

Professor-Examinador

Prof. Dr. Pedro Paulo Murce
Meneses
Professor-Examinador

Brasília, 05 de Dezembro de 2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor MSc. Rodrigo Ferreira pela competência e paciência dedicadas ao desenvolvimento desse trabalho.

Ao Tribunal de Justiça e a SubSecretaria de Planejamento, Pesquisa e Avaliação pela oportunidade de desenvolver esse estudo e pelo apoio dedicado na realização dessa pesquisa.

Aos meus familiares e amigos que me apoiaram e fizeram toda a diferença para que eu pudesse concluir o meu trabalho.

RESUMO

Esse estudo teve como objetivo geral avaliar, por meio da aplicação de um modelo teórico-metodológico de Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT), as necessidades de treinamento de uma amostra de trabalhadores de um Tribunal do Poder Judiciário no Distrito Federal. Apesar de sua importância, pesquisas mostram que o processo de ANT tem sido conduzido de forma não-sistemática nas organizações. No campo acadêmico, os estudos carecem de uma abordagem teórico-metodológica rigorosa, que confira confiabilidade ao processo de ANT. Na literatura, não há consenso sobre medidas, níveis de análise, método e definições conceituais relacionadas à ANT. Para realização do estudo, foram adotadas cinco etapas metodológicas principais (quali e quanti): grupo focal, construção do instrumento de ANT, entrevistas de validação, aplicação do instrumento e análise dos dados. O grupo focal tinha como objetivo descrever os desafios e mudanças para as atividades da área analisada; descrever as competências necessárias aos profissionais para o alcance do sucesso das atividades da área analisada; e identificar onde estão lotados os profissionais que precisam desenvolver essas competências. Com base nos resultados do grupo focal foram descritas seis categorias de desafios e mudanças, seis categorias de competências e 52 indicadores de competências. Os resultados dessa primeira etapa metodológica permitiram a construção da primeira versão do instrumento de Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT). Esse instrumento foi submetido à validação semântica e por juízes. Foram validados 49 indicadores de competências que serviram como base para a construção da versão final do instrumento de ANT, o qual foi aplicado em 178 servidores. Os dados foram analisados por meio do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 17, no qual foram geradas estatísticas descritivas, como média, desvio-padrão, frequência, mínimos e máximos, e o IPG (Índice de Prioridade Geral). Os resultados da pesquisa não demonstraram necessidades de treinamento coletivas (compartilhadas), mas demonstraram diversas lacunas individuais de competências que podem fornecer bases ao Tribunal para o desenho de cursos. O modelo teórico-metodológico adotado foi pertinente para a condução do estudo e permitiu o alcance dos objetivos traçados. Todavia, reflexões sobre níveis de análise e a natureza das necessidades encontradas ainda precisam ser empreendidas em pesquisas futuras.

Palavras-chave: Avaliação de Necessidades de Treinamento. Modelo Teórico-Metodológico. Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ações de indução de aprendizagem em ambiente organizacionais.	21
Figura 2 - Sistema de Treinamento	23
Figura 3 - Modelo teórico de ANT	31
Figura 4 - Componentes de um objetivo instrucional	33
Figura 5 - Fórmula do cálculo do IPG.....	34
Figura 6 - Modelo metodológico de ANT	38
Figura 7 - Etapas metodológicas da pesquisa.....	39
Figura 8 - Perfil dos participantes da Aplicação do Instrumento de ANT: Faixa Etária e Gênero	44
Figura 9 - Perfil dos participantes da Aplicação do Instrumento de ANT: Função.....	44
Figura 10 - Perfil dos participantes da Aplicação do Instrumento de ANT: Formação	45
Figura 11 - Perfil dos participantes da Aplicação do Instrumento de ANT: Pós-Graduação.....	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resultados da primeira questão do Grupo Focal	533
Quadro 2 - Resultados da segunda questão do Grupo Focal	566
Quadro 3 - Resultados da terceira questão do Grupo Focal	588
Quadro 4 - Categoria de competência e definição constitutiva alterada na validação semântica.....	599
Quadro 5 - Itens com redação alterada e itens excluídos na validação por juízes..	611

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - As cinco competências com maiores médias quanto à Importância	622
Tabela 2 - As cinco competências com menores médias quanto à Importância	633
Tabela 3 - As cinco competências com maiores médias quanto ao Domínio.....	644
Tabela 4 - As cinco competências com menores médias quanto ao Domínio	644
Tabela 5 - As dez competências com maiores médias quanto ao IPG	666
Tabela 6 - Categoria “Competências Específicas para as Atividades Cartorárias” - IPGs individuais.....	699

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANT - Avaliação de Necessidades de Treinamento

CHAs - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

f - Frequência

IPG - Índice de Prioridade Geral

PE – Planejamento Estratégico

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

TD&E - Treinamento, Desenvolvimento e Educação

TI - Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização.....	12
1.2	Formulação do problema	13
1.3	Objetivo Geral	15
1.4	Objetivos Específicos.....	15
1.5	Justificativa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Aprendizagem	17
2.2	Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E).....	19
2.3	Treinamento	22
2.4	Necessidades de Treinamento	24
2.5	Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT).....	25
2.6	Competências	28
2.7	Modelo Teórico-Metodológico de Avaliação de Necessidades de Treinamento	29
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	39
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	40
3.2	Caracterização da organização	41
3.3	Caracterização da população e amostra.....	41
3.3.1	Participantes do Grupo Focal.....	42
3.3.2	Participantes das Etapas de Validação do Instrumento de ANT	43
3.3.3	Participantes da Aplicação do instrumento de ANT	43
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	46
3.4.1	Instrumento de pesquisa do Grupo Focal	46
3.4.2	Instrumento de pesquisa das Etapas de Validação do Instrumento de ANT.....	47

3.4.3	Instrumento de ANT	47
3.5	Descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados	48
3.5.1	Procedimentos de coleta e de análise de dados do Grupo Focal	48
3.5.2	Procedimentos de coleta e de análise de dados das Etapas de Validação do Instrumento de ANT	49
3.5.3	Procedimentos de coleta e de análise de dados da Aplicação do instrumento de ANT	51
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	53
4.1	Resultados e discussão do Grupo Focal.....	53
4.2	Resultados e discussão das Etapas de Validação do Instrumento de ANT	58
4.3	Resultados e discussão da Aplicação do Instrumento de ANT	61
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	70
	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICES.....	77

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Hodiernamente, observa-se que fenômenos sócio-econômicos, como a globalização e a reestruturação produtiva, alteraram o cenário mundial e instituíram novas posturas e comportamentos para as organizações e seus trabalhadores. Esse fenômeno, juntamente com outras transformações econômicas, tecnológicas e sociais, exige que as instituições desenvolvam constantes estratégias para se adaptarem ou, até mesmo, se anteciparem às céleres mudanças do mundo do trabalho. Uma das estratégias das organizações neste contexto da sociedade do conhecimento é o investimento na aprendizagem contínua dos seus colaboradores.

De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004), a aprendizagem, no ambiente organizacional, pode ser conduzida com base em técnicas *ad-hoc* (aprendizagem informal) ou com base no planejamento e execução sistemáticos de ações instrucionais (aprendizagem formal). Um dos meios sistematizados que as organizações empregam para a formação de seus colaboradores são as práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E). A nova concepção das organizações de que o treinamento é um importante meio para a melhoria dos negócios e dos resultados, e que pode acarretar em um diferencial competitivo sustentável para a empresa, contribui para que a formação de seus colaboradores seja um investimento estratégico e prioritário.

Há consenso na literatura de TD&E acerca das etapas fundamentais do subsistema de treinamento, as quais são: avaliação de necessidades de treinamento (ANT), planejamento, execução e, por fim, avaliação. Esse estudo se aterá à primeira etapa, avaliação de necessidades de treinamento, a qual, segundo Goldstein (1993), é de extrema relevância para garantir que o subsistema de treinamento como um todo contribua para o alcance dos resultados organizacionais.

A etapa de avaliação de necessidades de treinamento tem o propósito de identificar os desafios e mudanças internos e externos, quais competências os

trabalhadores precisam desenvolver para enfrentá-los e quem precisa ser treinado(a). Dessa forma, é na etapa de ANT que se estabelece a relação entre o treinamento e os resultados organizacionais, ou seja, essa etapa possibilita que as ações de treinamento influenciem positivamente a concretização dos resultados da organização. (TAYLOR O'DRISCOLL; BINNING, 1998).

Além de promover a integração entre as ações de treinamento e os resultados organizacionais, a etapa de avaliação de necessidades de treinamento é responsável por promover a integração do sistema de treinamento como um todo, já que fornece a base lógica para as outras etapas desse sistema (SHEPERD, 1995). Assim, a etapa de ANT pode fornecer informações necessárias para a definição dos objetivos instrucionais, das modalidades de treinamento, da sequência de ensino e dos procedimentos do treinamento, do perfil de entrada da clientela, do perfil sócio-demográfico-profissional dos futuros treinandos, entre outras, colaborando para a efetividade das etapas de planejamento, execução e avaliação.

A presente pesquisa está estruturada em cinco capítulos principais. O primeiro capítulo, Introdução, demarca o contexto no qual o estudo está inserido e apresenta os objetivos propostos e as justificativas para a realização da referente pesquisa. O segundo capítulo, Referencial Teórico, apresenta a fundamentação conceitual e teórica sobre o tema estudado. O terceiro capítulo, Métodos e Técnicas de Pesquisa, apresenta a abordagem metodológica adotada no estudo. O quarto capítulo apresenta e discute os resultados desta pesquisa à luz dos objetivos traçados e da literatura da área. Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões, limitações e contribuições deste estudo, bem como as sugestões para pesquisas futuras.

A seguir, serão apresentados o problema e os objetivos desta pesquisa.

1.2 Formulação do problema

Conforme Resende (1986), a necessidade do investimento contínuo das organizações em seus colaboradores contribuiu para o aumento dos níveis de formação profissional dentro das empresas, bem como para que a área de gestão de pessoas assumisse um papel estratégico e de extrema relevância na estrutura

organizacional. No entanto, para a manutenção desse prestígio, é necessário que essa área demonstre resultados, alinhando o seu trabalho aos objetivos estratégicos das organizações.

Em relação às ações de treinamento, é de suma importância que essas contribuam para que as organizações enfrentem as mudanças e desafios impostos pelas constantes transformações tecnológicas, econômicas e sociais e, ainda, responda a imperativos internos, diretamente relacionados ao planejamento estratégico da organização. Nesse cenário, a realização, de modo sistemático, do processo de ANT é primordial, pois é a avaliação de necessidades que alinha as ações instrucionais aos objetivos organizacionais e, ainda, permite que essa ação instrucional supere, de forma efetiva, as lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes apresentadas pelos trabalhadores. Todavia, apesar de sua importância, pesquisas mostram que o processo de ANT tem sido conduzido de forma não-sistemática nas organizações (MCGEHEE; THAYER, 1961; MOORE; DUTTON, 1978; WEXLEY, 1984; FORD; NOE, 1987; OSTROFF; FORD, 1989; TAYLOR; O'DRISCOLL; BINNING, 1998; CLARKE, 2003; FERREIRA; ABBAD; PAGOTTO; MENESES, 2009).

Neste contexto, a pergunta que orienta a presente pesquisa é: como avaliar sistematicamente, por meio da aplicação de um modelo teórico-metodológico, as necessidades de treinamento de uma amostra de trabalhadores de um órgão do Poder Judiciário Federal?

A pergunta de pesquisa implica na descrição de um percurso metodológico que demonstre como as necessidades de aprendizagem de uma amostra de trabalhadores podem ser descritas sistematicamente. Espera-se que, com a adoção de um modelo e com a apresentação detalhada das etapas metodológicas da pesquisa (e de seus resultados), a pergunta seja plenamente respondida neste estudo.

1.3 Objetivo Geral

Com a finalidade de responder a pergunta de pesquisa apresentada, o objetivo geral desse estudo é avaliar, por meio da aplicação de um modelo teórico-metodológico de ANT, as necessidades de treinamento de uma amostra de trabalhadores de um Tribunal do Poder Judiciário no Distrito Federal.

1.4 Objetivos Específicos

- ✓ Descrever os desafios e as mudanças que uma área do Tribunal enfrentará nos próximos anos.
- ✓ Descrever as competências necessárias para que uma área do Tribunal possa enfrentar os desafios e mudanças identificados.
- ✓ Identificar onde estão lotados os servidores que precisam desenvolver as competências identificadas.
- ✓ Construir e aplicar instrumento de Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT).

1.5 Justificativa

Segundo Ferreira et. al. (2009), muitos estudos enfatizam a necessidades das ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação estarem alinhadas aos objetivos estratégicos da organização e contribuir para o alcance dos resultados organizacionais. Entretanto, a etapa de avaliação de necessidades de treinamento em ambientes organizacionais, fundamental para este alinhamento, tem sido realizada de forma assistemática, normalmente por meio de consultas aos próprios profissionais acerca de quais cursos dentro de um “cardápio” de opções esses colaboradores gostariam de participar. Dessa forma, essa pesquisa intenta sanar esta lacuna ao ressaltar a importância de se realizar o diagnóstico de necessidades de treinamento de forma sistemática, por meio de um modelo teórico-metodológico

de orientação, para que o diagnóstico colabore para a efetividade das etapas posteriores desse processo e auxilie no alinhamento da ação de treinamento aos resultados valorizados pela organização.

Outra relevância desse estudo refere-se ao fato de que, de acordo com Zerbini e Abbad (2010), os programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação podem favorecer a resolução de uma das grandes dificuldades atuais do Brasil, a qual é fomentar o desenvolvimento econômico e social sustentável em seus territórios. Dessa forma, essa pesquisa também pode contribuir para o entendimento dessa problemática, já que fornece subsídio teórico e prático a um órgão do governo federal para o aperfeiçoamento das ações de treinamento dos seus servidores.

Ao fornecer subsídios a um Tribunal do Poder Judiciário, além de contribuir para o fomento do desenvolvimento sustentável do país (ou de um de seus territórios), há, também, a contribuição ao desenvolvimento das ações gerenciais do próprio Órgão, já que esse estudo apresenta um método efetivo de avaliação de necessidades que pode vir a colaborar com o aprimoramento das ações de treinamento dessa instituição.

Além das questões sociais e institucionais que justificam esta pesquisa, a esfera acadêmica também apresenta lacunas que devem ser enfrentadas. As pesquisas de ANT relatadas na literatura carecem de uma abordagem teórico-metodológica consistente, principalmente na Administração. Não há consenso sobre como construir e aplicar medidas de ANT (FERREIRA, 2009). Os estudos em Psicologia, por exemplo, são predominantemente marcados por uma abordagem micro, baseada fortemente nos espaços ocupacionais, negligenciando, assim, variáveis de contexto para avaliar necessidades. Ainda não há notícias de modelos de ANT testados empiricamente (FERREIRA; ABBAD; PAGOTTO; MENESES, 2009). Assim, a presente pesquisa justifica-se, também, por tentar fornecer subsídios para o enfrentamento destas lacunas na esfera acadêmica.

Há, ainda, outras lacunas teóricas e metodológicas no que tange ao processo de ANT, conforme será destacado a seguir, no referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem o propósito de apresentar a fundamentação teórica e conceitual da pesquisa. Para uma melhor compreensão, esse capítulo foi dividido em partes interdependentes, as quais abordam os seguintes temas: Aprendizagem; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Treinamento; Necessidade de Treinamento; Avaliação de Necessidades de Treinamento; Competências; Modelo Teórico-Metodológico de ANT.

2.1 Aprendizagem

As recentes mudanças e desafios do mundo do trabalho repercutem no âmbito organizacional, obrigando as instituições a investirem no contínuo aperfeiçoamento de suas técnicas e processos. Esse novo cenário também repercute no nível do indivíduo, o qual deve estar preparado para aprender constantemente, com vistas a responder às novas demandas em seu espaço ocupacional. As ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação são alguns dos meios utilizados pelas organizações para a formação dos seus colaboradores; todavia o investimento nessas ações pode ser ineficaz caso o processo de aprendizagem não se concretize, ou seja, não haja mudança de comportamento dos indivíduos no contexto organizacional.

A aprendizagem é um processo psicológico, no qual, segundo Pantoja e Borges-Andrade (2002), o indivíduo obtém, a partir da sua interação com o ambiente, novos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que acarretam em uma mudança de comportamento. De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004) a aprendizagem pode ser natural ou induzida. Na aprendizagem natural, o indivíduo aprende sem a necessidade de métodos sistemáticos, como por observação, conversas formais ou informais, entre outros. Por outro lado, a aprendizagem induzida sucede-se a partir do planejamento sistemático de métodos e estratégias instrucionais, como, por exemplo, ações de treinamento. Esta pesquisa debruça-se sobre os processos induzidos de aprendizagem e, portanto, filia-se a este conceito para explorar os processos de avaliação de necessidades de treinamento.

Para Abbad e Borges-Andrade (2004), o conceito de aprendizagem compreende a aquisição, a retenção, a generalização e a transferência das capacidades aprendidas. Aquisição refere-se ao processo de apreensão de conhecimento, habilidades e atitudes (CHAs), o qual necessita de memorização para se materializar. Retenção é o processo conseguinte, no qual ocorre o armazenamento na memória de longo prazo dos CHAs adquiridos. Generalização é definida como o nível em que os CHAs apreendidos são utilizados no ambiente de transferência em condições semelhantes (mas não iguais) àsquelas que foram encontradas no processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Por fim, o conceito de transferência pode ser entendido como a aplicação efetiva no campo de trabalho do que foi adquirido nas ações educacionais. De acordo com Pilati e Abbad (2005), o termo aprendizagem também envolve, além dos quatro conceitos expostos, o de impacto do treinamento no trabalho, sendo que esse se refere ao impacto das ações educacionais no desempenho, na motivação e nas atitudes do indivíduo após a consecução das ações instrucionais.

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), a transferência pode variar quanto ao sentido (lateral ou vertical) e quanto à direção (positiva e negativa). Como uma das duas formas de aplicação das capacidades aprendidas, a transferência lateral possibilita ao indivíduo apresentar um desempenho que não foi diretamente aprendido, mas que possui o mesmo grau de complexidade. Enquanto a outra forma, transferência vertical, possibilita que o indivíduo aplique, no contexto de trabalho, capacidades mais complexas a partir de capacidades mais elementares, estas últimas apreendidas em curso. A transferência positiva ocorre quando o conhecimento, habilidade e atitude apreendidas facilitam o desempenho do indivíduo no ambiente de trabalho, enquanto na transferência negativa as competências apreendidas prejudicam o desempenho do colaborador na sua tarefa. Muitas vezes, a aplicação de um conhecimento apreendido pode levar o trabalhador a receber feedbacks negativos ou até situações de assédio moral no trabalho.

As teorias de aprendizagem têm o propósito de reconhecer a dinâmica envolvida no processo de aprendizagem pelos indivíduos, existindo duas principais teorias: S-R e a S-O-R. De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004), a teoria S-R, de tradição behaviorista, enfatiza que a mudança de comportamento (R) ocorre como resultado da interação do indivíduo com o seu ambiente (S), ao passo que para a teoria S-O-R, a mudança de comportamento (R) também resulta da interação

do indivíduo com o ambiente (S), mas é, antes, mediada pela interpretação que o organismo (O, sujeito) faz do ambiente (ou estímulo).

O processo de aprendizagem ora descrito só será eficiente, em sua forma induzida, se o planejamento de ações instrucionais tiver como base uma sistemática avaliação de necessidades de treinamento. É de suma importância as organizações criarem as condições necessárias para que seus colaboradores se aperfeiçoem constantemente, e para que os efeitos desse aprimoramento repercutam nos resultados organizacionais. O processo de ANT pode contribuir para isso.

Da mesma forma que o processo de aprendizagem nas organizações pode ocorrer espontaneamente, esse também ocorre de forma planejada, por meio de ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, o qual será o próximo tema abordado.

2.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)

De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004), os processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) podem ser definidos como um conjunto de ações organizacionais que, por meio de tecnologias instrucionais ou de ações propositadamente preparadas, visam adquirir ou desenvolver conhecimento, habilidade e atitude no trabalhador. Esses CHAs adquiridos ou desenvolvidos contribuem para preparar esse indivíduo para novas funções, facilitar a adaptação da mão-de-obra com novas tecnologias e minorar as deficiências de desempenho no trabalho.

A priori, é necessário distinguir os conceitos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, para que, de acordo com Lawrie (1990), uma definição clara permita um melhor entendimento dos resultados que cada ação pode gerar e dos correspondentes métodos de planejamento, execução e avaliação.

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004) os conceitos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação se diferenciam, já que as ações de desenvolvimento estão relacionadas com o crescimento pessoal do colaborador, não tendo, necessariamente, relação com o trabalho. As ações de educação têm a finalidade de preparar o trabalhador para ocupar diferentes cargos em tempo futuro; por fim, as

ações de treinamento intentam aprimorar o desempenho do trabalhador no cargo que ocupa atualmente. A definição de Abbad e Borges-Andrade (2004) vai ao encontro da visão de Nadler (1984), na qual treinamento é uma ação de aprendizagem que tem a finalidade de proporcionar um desempenho superior no cargo atual; desenvolvimento é um processo voltado para o crescimento individual, sem relação com um trabalho em particular; e educação está relacionada com a preparação do indivíduo para um trabalho distinto em um futuro próximo.

Considerando que nem todo aprendizado ocorre por meio de ações de treinamento, educação e desenvolvimento, vale ressaltar outras duas ações, a informação e a instrução.

Informação, de acordo com Vargas e Abbad (2006), refere-se a uma ação induzida de aprendizagem, que se encontra disponível em diversos meios, primordialmente nas novas tecnologias da informação e da comunicação (chamadas na internet, folders, cartazes). Ainda de acordo com os autores, instrução pode ser conceituada como uma ação que abarca a definição de objetivos e de procedimentos instrucionais, portanto, é subsidiada pela informação. Essas ações são empreendidas em objetos de aprendizagem mais básicos, como, por exemplo, *job aids*.

Em relação à abrangência desses cinco conceitos (informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação) a presente pesquisa optou em apresentar o diagrama proposto por Vargas e Abbad (2006). A escolha desse diagrama, como bem enfatizado pelos autores anteriormente citados, deveu-se ao fato de estar em consonância com a percepção atual das áreas de gestão de pessoas, para as quais o conceito de educação é mais abrangente que o conceito de desenvolvimento, principalmente no que se refere aos tipos de ações instrucionais envolvidas, e ao fato de que nas últimas décadas a definição de educação desenvolveu-se e passou a admitir novos conceitos. O diagrama, conforme apresentado na Figura 1, esclarece que o conceito de educação engloba o de desenvolvimento, que engloba o de treinamento, o qual, por sua vez, compreende o de instrução, que compreende o de informação. Vale ressaltar que a linha tracejada denota o abrandamento da fronteira entre os diferentes conceitos, já que os limites entre esses se tornam cada vez mais imperceptíveis.



Figura 1 - Ações de indução de aprendizagem em ambiente organizacionais.

Fonte: Vargas e Abbad (2006).

É fundamental, para a efetividade das ações de aprendizagem no ambiente de trabalho, que essas sejam relacionadas com os fatores que as influenciam. Tannenbaum e Yukl (1992) identificaram variáveis individuais e situacionais que influenciam os indicadores de efetividade das ações de TD&E. Dentre os elementos promotores de aprendizado identificados, vale ressaltar a motivação, a atitude, a expectativa em relação ao treinamento, e as capacidades e habilidades prévias dos treinandos. Para Fan e Cheng (2006), o perfil dos profissionais e a realidade de cada país são fatores importantes ao se planejar ações de aprendizagem efetivas para um contexto de formação profissional, e de acordo com Goldstein (1991) a probabilidade de fracasso de uma ação de aprendizagem está intimamente relacionada com a inexistência de uma análise, precedente e completa, de tarefas, de comportamentos, e do ambiente, ou seja, a ANT. Esse autor também defende a necessidade de haver um clima positivo para a transferência de treinamento de um ambiente instrucional para o ambiente organizacional. Para o autor, as características fundamentais desse clima são: existência de um sistema que integre no processo de transferência todos os atores envolvidos, como o treinando, o instrutor e o gerente; preocupação em esclarecer as expectativas do treinando e dos gerentes; necessidade em identificar possíveis barreiras à transferência, e consequentemente, elaborar estratégias de resolução; e preocupação em trabalhar juntamente com os gerentes a fim de garantir a manutenção dos comportamentos apreendidos.

Delineado o contexto geral de TD&E no qual a pesquisa se insere, cabe, agora, especificar o contexto particular da pesquisa, ou seja, o treinamento.

2.3 Treinamento

De acordo com Reid e Barrington (1999), as ações de treinamento são facilitadores fundamentais à mudança organizacional. Essa ação instrucional, segundo Goldstein (1991), pode ser definida como uma aquisição sistemática de conhecimentos, habilidades e atitudes que acarretam em um desempenho superior no trabalho. O conceito deste autor vai ao encontro da definição proposta por Vargas e Abbad (2006), para os quais treinamento refere-se a uma ação tecnológica coordenada do domínio das organizações que objetiva promover o aperfeiçoamento do desempenho, capacitar para o emprego de inovações tecnológicas e preparar para novas funções. Para Campbell (1988), a responsabilidade do processo de treinamento é permitir com que os colaboradores executem suas tarefas de forma satisfatória.

De acordo com Borges-Andrade (1996), o sistema de treinamento é composto por três subsistemas interdependentes: avaliação de necessidades de treinamento, planejamento e execução e, por fim, avaliação. O subsistema de avaliação de necessidades de treinamento contempla os três níveis de análise: o organizacional, o de tarefas, e o individual, já que identifica, respectivamente, as competências necessárias ao desenvolvimento da organização, os CHAs necessários para um indivíduo desempenhar sua função de forma efetiva, e reconhece quais colaboradores necessitam de treinamento. Posteriormente, a ação instrucional é planejada e executada a partir da definição dos objetivos educacionais, do conteúdo, da sequência do ensino, e da escolha dos meios e estratégias instrucionais apropriados à realização dos objetivos descritos. A posteriori, a avaliação de treinamento é responsável em alimentar o sistema de informações acerca das lacunas no desempenho dos colaboradores e instrutores, da utilidade e aplicabilidade das ações educacionais para indivíduos e organização, entre outros fatores, abarcando o treinamento como um todo. A Figura 2 ilustra o sistema de treinamento.

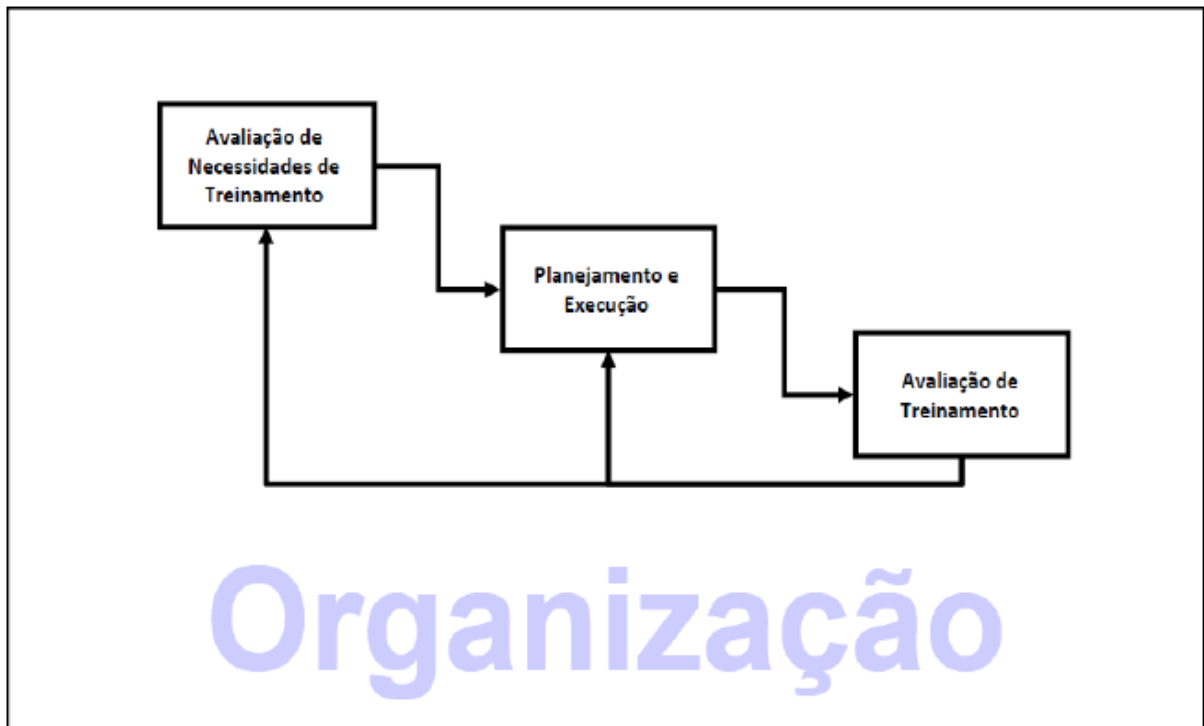


Figura 2 - Sistema de Treinamento

Fonte: Adaptado de Borges-Andrade (1996)

As etapas propostas por Borges-Andrade (1996) refletem os elementos principais do treinamento propostos por Rosenberg (2001). Na visão desse autor, o primeiro elemento essencial é a *intenção* de aperfeiçoar um desempenho determinado, o qual, normalmente, é identificado na etapa de avaliação de necessidades, e refletido na formação dos objetivos instrucionais. O segundo elemento, o *desenho*, compreende as estratégias instrucionais, as quais devem ser adequadas ao perfil da clientela e à aprendizagem demandada, e abrange as estratégias de mensuração que avaliam a eficácia do treinamento. O próximo elemento são os *meios* pelos quais a instrução é entregue, o que abrange as instalações, as tecnologias, as abordagens, entre outros. Por fim, o quarto elemento trata da *avaliação*.

Assim como outras ações instrucionais, o treinamento também é influenciado por variáveis individuais e organizacionais. Para Noe (1986) os fatores que influenciam significativamente um processo de treinamento são: o clima da organização no que diz respeito à mudança e a predisposição dessa instituição em fornecer reforços e feedback a seus colaboradores.

Dito isso, o que são, então, necessidades de treinamento? É o que o próximo tópico se destina a responder.

2.4 Necessidades de Treinamento

Para Gilbert (1978) e Mager e Pipe (1984), uma necessidade de treinamento, pode ser entendida como uma discrepância de desempenho decorrente da falta de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo. Por conhecimento, entende-se, segundo Morrison (1977), um conjunto organizado de informações de natureza técnica ou administrativa, cuja aplicação permite com que o indivíduo exerça um desempenho satisfatório no trabalho. Ainda de acordo com esse autor, habilidade trata-se da capacidade de executar a atividade profissional com facilidade e precisão, o que abarca comportamentos motores ou verbais. Atitude refere-se à predisposição de comportamento, favorável ou desfavorável, do colaborador em relação a um objeto, indivíduo ou situação. Para Borges-Andrade (1986), necessidades de treinamento são discrepâncias entre o desempenho atual dos colaboradores e o desempenho almejado pela organização. Para efeito dessa pesquisa, adotou-se o entendimento exposto por Ford e Wroten (1982), para os quais uma necessidade de treinamento deriva de uma lacuna entre o nível de importância identificado pelos colaboradores em relação a uma competência e o nível de domínio da competência por esses colaboradores.

No entanto, de acordo com Ferreira (2009), ainda se percebe a distorção do conceito de necessidade de treinamento em ambientes organizacionais e acadêmicos. Dessa forma, é de extrema relevância ressaltar o que o conceito de necessidade de treinamento não compreende. Ainda de acordo com esse autor, lacunas de competências geradas por problemas de motivação e condição de trabalho não podem ser entendidas como necessidade de treinamento, assim como, segundo Abbad (manuscrito não publicado), listas de cursos ou de conteúdos em forma de cardápio, e pedidos de treinamento verbais ou por escrito de colaboradores da organização.

De acordo com Magalhães e Borges-Andrade (2001), as necessidades de treinamento podem ser identificadas por auto-avaliação ou por hetero-avaliação,

sendo que a primeira refere-se à avaliação realizada pelo próprio indivíduo e a segunda trata-se da avaliação realizada por superiores, pares ou subordinados do indivíduo avaliado.

Portanto, enquanto necessidade de treinamento refere-se a lacunas de competências, a etapa de avaliação das necessidades de treinamento, próximo item abordado, refere-se ao processo ou ao método responsável pela identificação dessas lacunas, as quais possam vir a ser solucionadas por meio do treinamento.

2.5 Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT)

A relevância da etapa de Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT) é comumente enfatizada pelos estudiosos. Como citado anteriormente, de acordo com Goldstein (1993), é a fase fundamental para instituir a relação entre o treinamento e os resultados organizacionais. A visão desse autor é corroborada por Taylor O'Driscoll e Binning (1998), para os quais há maior possibilidade das ações de treinamento influenciarem positivamente o alcance dos resultados organizacionais se houver uma clara orientação quanto a quais são os desafios e mudanças internos e externos e, principalmente, quais competências os trabalhadores precisam desenvolver para enfrentá-los. Esse é o propósito da ANT.

Para Abbad, Freitas e Pilati (2006), a avaliação de necessidade de treinamento é um processo que tem o propósito de identificar ou prognosticar hiatos de competência dos indivíduos, de modo que esses hiatos, ao serem transformados em objetivos instrucionais, facilitem a etapa de planejamento, especificadamente, o desenho das ações educacionais. Dessa forma, essa etapa, segundo Sheperd (1995), é responsável por prover a base lógica para que as outras etapas do sistema de treinamento, como Planejamento, Execução e Avaliação, sejam bem sucedidas.

Entretanto, segundo Taylor, O'Driscoll e Binning (1998), ainda se nota o predomínio de abordagens assistemáticas de avaliação de necessidades, as quais dificilmente contribuem para a efetividade do sistema de treinamento.

Em relação aos esforços do campo da Psicologia e da Administração percebe-se que, na Psicologia, o processo de ANT ainda está restrito ao nível micro, enquanto, no campo da Administração, o processo de ANT abarca os três níveis de

análise: micro, meso e macro. Porém, nesse último campo do conhecimento, percebe-se que as práticas e pesquisas de ANT não são sistematizadas, o que contribui para que as organizações utilizem práticas improvisadas que geram resultados imprevistos e não alinhados às estratégias organizacionais (FERREIRA, 2009).

Há certo consenso na literatura da área acerca da importância do sistema de ANT abranger diferentes níveis de análise. McGehee e Thayer (1961) e Bramley (1989) defendem que para alcançar conclusões efetivas acerca das necessidades de treinamento, esse sistema de avaliação deve ser multinível.

McGehee e Thayer (1961) desenvolveram a abordagem Organização-Tarefas-Pessoas (O-T-P), a qual se fundamenta em três níveis de análise: o organizacional, o de tarefas, e o de pessoas. O primeiro nível de análise, o mais amplo, busca conhecer o ambiente organizacional, avaliando o clima, a cultura, os objetivos atuais e futuros, os processos e os produtos, os stakeholders, entre outros. A análise organizacional é responsável por identificar onde, na estrutura da organização, é necessária a realização de treinamento. É válido ressaltar a necessidade, segundo Hall (1986), Goldstein e Gessner (1988), do processo de ANT contemplar nas três etapas perspectivas futuras, como objetivos organizacionais futuros e necessidades futuras dos colaboradores, não apenas perspectivas atuais. No segundo nível, conforme McGehee e Thayer (1961), deve-se estabelecer, além de um padrão de desempenho, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para o alcance desse padrão determinado, com o intuito de definir o conteúdo do treinamento. Por fim, o terceiro nível de análise se designa em identificar quem necessita de treinamento. De acordo com Moore e Dutton (1978) a abordagem OTP fornece informações insuficientes para a escolha do programa de treinamento, e incompletas acerca da relação entre treinamento e aperfeiçoamento da performance organizacional.

Outra abordagem acerca da avaliação de necessidades de treinamento refere-se à Análise do Desempenho, inspirada nos estudos de Gilbert (1978) e Mager e Pipe (1984). Essa abordagem tem o propósito de identificar quais são as causas das discrepâncias de desempenhos individuais no trabalho. De acordo com esses autores, essa discrepância é o fator determinante para a necessidade de treinamento. Segundo Taylor, O'Driscoll e Binning (1998), essa abordagem apresenta limitações ao prescrever que o treinamento apenas é necessário se

houver lacunas de desempenho, desconsiderando outras influências relevantes no comportamento de trabalho e a oportunidade dessa ação instrucional acarretar em um aprimoramento contínuo dos colaboradores.

Ostroff e Ford (1989) também propuseram um modelo teórico de ANT que endossa a importância de se avaliar a necessidade de treinamento de acordo com o nível de análise, o qual, segundo os autores, considera a relação entre três componentes: conteúdo, nível, e aplicação. O componente de conteúdo compreende dados e informações organizacionais, de tarefas e de pessoas decorrentes da avaliação de necessidades. O componente de nível expande a abordagem do primeiro ao dividir os campos de conteúdo em três níveis: organizacional, de sub-unidade e individual. Por fim, o componente de aplicação acrescenta a dimensão de profundidade ao modelo, abrangendo a necessidade de operacionalização, conceituação, e interpretação dos dois componentes anteriormente citados.

Para Latham (1988), é de suma relevância considerar a inclusão de uma análise demográfica ao avaliar a necessidade de treinamento, já que estudos indicam a existência de diferenças no treinamento em decorrência da idade, nível de gerenciamento, gênero e raça dos colaboradores. Hyde e Smith (1982) também enfatizam que as informações decorrentes da avaliação de necessidades tendem a ser mais precisas, distanciando-a dos efeitos de uma avaliação deturpada, se o objetivo da avaliação for, exclusivamente, o desenvolvimento do empregado, sem relações com o nível de remuneração ou com ações disciplinares.

Segundo Burton e Merrill (1977) a maioria dos métodos de avaliação de necessidades apresentam quatro etapas. A primeira etapa refere-se a identificação de uma larga variedade de descrições de habilidades ou tarefas do público-alvo, sem a preocupação de ordená-las por algum critério, apenas atentando-se para que essas sejam mensuráveis. Na maioria das vezes, essa etapa é desenvolvida com a participação de um pequeno grupo de colaboradores que tenha conhecimento sobre o papel ocupacional em análise, os quais são estimulados a elaborar descrições de tarefas que julguem essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais no curto e médio prazo, e posteriormente analisar essa descrição com o intuito de efetuar melhorias e eliminar possíveis falhas. A segunda etapa tem a finalidade de ordenar as habilidades ou tarefas listadas de acordo com sua importância. Essa descrição será convertida em um instrumento de pesquisa que será respondido por pessoas que estejam envolvidas com essas tarefas na organização. A terceira fase tem o

propósito de identificar discrepâncias entre o desempenho real e o desempenho esperado para avaliar a necessidade de treinamento. Essa análise é realizada por meio de pesquisas com as pessoas envolvidas a cerca dos níveis atuais e os esperados de desempenho nas tarefas listadas. Após obter uma descrição de tarefas ordenadas pela sua importância e com suas necessidades identificadas, na quarta etapa deve-se definir a ordem de prioridade para atender a essas carências por meio de treinamento ou por interferências no ambiente organizacional. Ainda de acordo com os autores, há alguns critérios para definir essa ordem de prioridade, como: a comparação entre o custo do treinamento e o custo de ignorá-lo; a análise da importância das habilidades descritas; a análise das discrepâncias identificadas; a análise da utilidade de se reduzir a necessidade de treinamento; a quantidade de tempo que a necessidade existe; e a quantidade de pessoas que possui essa necessidade.

2.6 Competências

Para Fleury (2002), o conceito de competência é análogo ao conceito de qualificação, já que ambos definem um conjunto de requisitos imprescindíveis para a realização das tarefas associadas a cada cargo na organização. Em consonância com esse autor, a escola estadunidense define competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes responsáveis por um elevado desempenho. Por outro lado, de acordo com as ideias de Ruas (2005), as quais se encontram em conformidade com o pensamento da escola francesa, a noção de competência extrapola o conceito de um conjunto de CHAs necessários a um desempenho superior, abrangendo a perspectiva de resultado. Dessa forma, competência pode ser associada à capacidade de colocar em prática os conhecimentos, habilidades e atitudes a ponto de obter sucesso nas ações empreendidas. Competência ainda pode ser compreendida, conforme Abbad e Borges-Andrade (2004), como a capacidade do indivíduo gerar resultados de acordo com os objetivos da organização.

O conceito de competência também pode ser analisado no nível organizacional. Para Prahalad e Hamel (1990), as competências da organização

podem ser entendidas como um conjunto de capacidades e tecnologias que acarretam a essa instituição um diferencial competitivo, sendo que esse deve repercutir na qualidade do atendimento ao cliente, proporcionar um nível de diferenciação significativo em relação aos concorrentes, e ser de difícil imitação. Caso uma competência atenda todos os critérios anteriormente citados, essa é considerada, pelos autores, uma *core competence*. No entanto, segundo Ruas (2005), é necessário o desdobramento desse conceito de *core competence* em competência organizacional, em razão da dificuldade de se alcançar todos os critérios impostos pelos autores citados acima. Ainda de acordo com esse autor, a competência organizacional pode ser dividida em básica (permite a sobrevivência no médio prazo da organização); seletiva (diferencia a organização frente aos seus concorrentes); e essencial (contribui para a diferenciação da organização em âmbito internacional).

Como já explanado anteriormente, a ANT é responsável por identificar necessidades de treinamento, a qual, por sua vez, pode ser compreendida como lacunas de competências. Dessa forma, observa-se que o conceito de competência está intimamente relacionado à etapa de avaliação de necessidades. Essa relação estreita entre a etapa de ANT e o conceito de competência é esclarecida por Kerlinger (1980) apud Ferreira (2009), para o qual, um construto é constituído por uma definição constitutiva e uma operacional, sendo que na definição constitutiva, um conceito é definido por outros conceitos, e na definição operacional determina-se a forma de mensuração desse construto. Seguindo essa lógica exposta pelo autor, competência pode ser definida constitutivamente como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, conceitos já esclarecidos anteriormente, e operacionalizada por meio da avaliação de necessidades de treinamento.

2.7 Modelo Teórico-Metodológico de Avaliação de Necessidades de Treinamento

Esse item destina-se a tecer considerações acerca do modelo teórico-metodológico de avaliação de necessidades de treinamento adotado na pesquisa.

O modelo teórico de avaliação de necessidades utilizado nesse estudo, apresentado na Figura 3, foi proposto por Ferreira (2009). Este modelo traz avanços para a área de avaliação de necessidades de treinamento ao considerar os diferentes níveis de análise do processo (método) de ANT e de necessidades de treinamento, integrar os subsistemas de Treinamento, integrar as necessidades de treinamento com o contexto e com as estratégias organizacionais, descrever e classificar as necessidades de treinamento de acordo com a taxonomia de resultados de aprendizagem, descrever relações teóricas de predição entre variáveis, entre outros avanços.

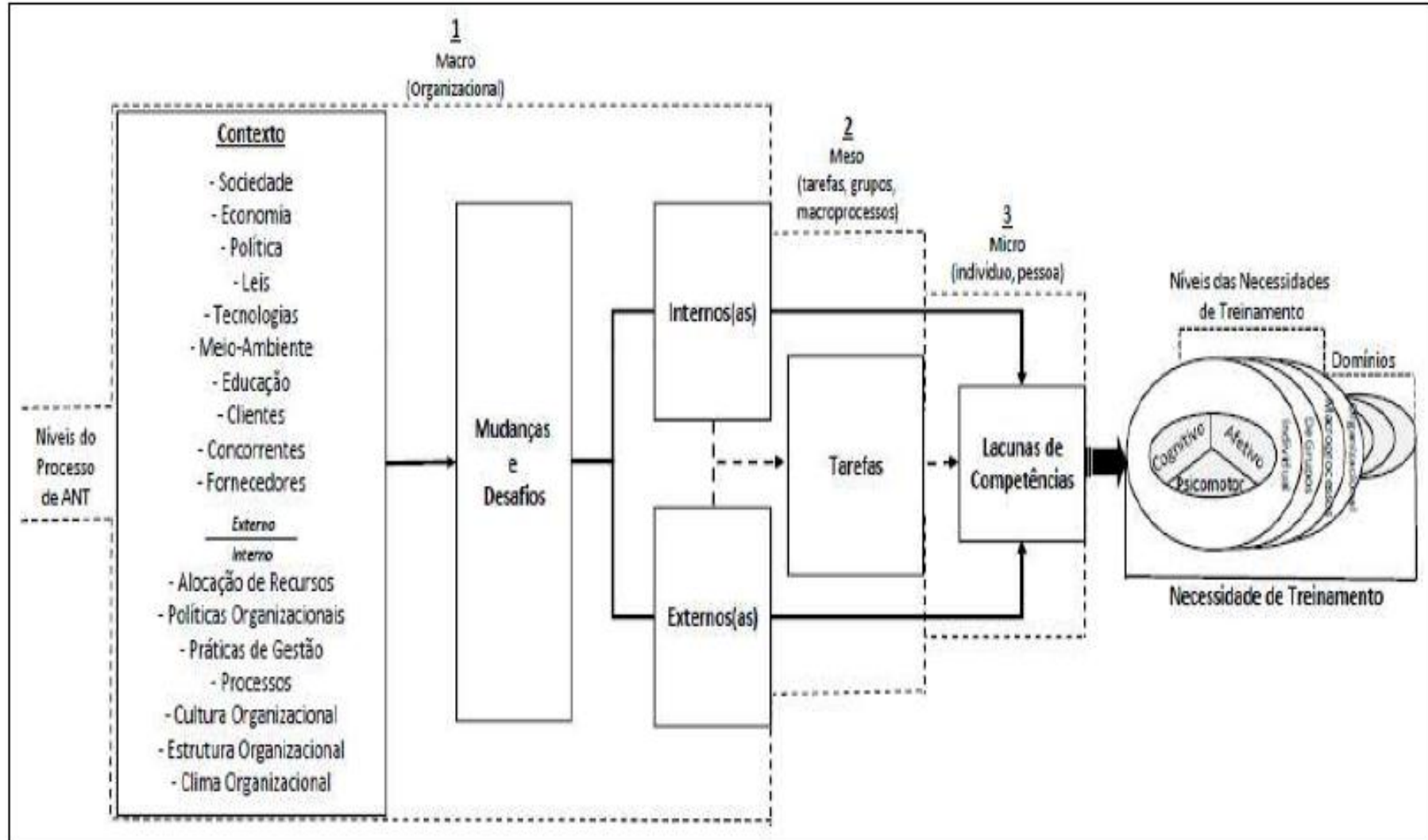


Figura 3 - Modelo teórico de ANT

Fonte: Ferreira (2009).

De acordo com o modelo de Ferreira (2009), o processo de avaliação de necessidades de treinamento, inicia-se no nível macro com a análise do contexto da organização. Ao considerar que as necessidades de treinamento são originadas por componentes do contexto interno e externo da organização, o autor enfatiza a necessidade dessa análise inicial, até porque é no nível macro de análise que ocorre a integração entre as necessidades de treinamento e os objetivos organizacionais, os quais são elaborados pela organização com base nas variáveis do seu ambiente interno e externo, ou seja, do seu contexto. De acordo com esse modelo, compreende-se por variáveis do ambiente externo: a sociedade, a economia, a legislação, a política, a clientela, os fornecedores, os concorrentes, entre outros atores. Por variáveis do ambiente interno, entendem-se aquelas pelas quais a organização possui um maior domínio, como: políticas organizacionais, práticas de gestão, processos, cultura organizacional, entre outras. Dessa forma, essas variáveis podem implicar em oportunidades, desafios e mudanças, internos e externos, para a organização, que impactam na forma como essa instituição realiza suas tarefas, o que acarreta na necessidade de se desenvolver novas competências.

A análise do nível meso (tarefas, grupos ou macroprocessos) inicia-se com a análise das competências emergentes, que surgem em função de mudanças ocorridas nas tarefas pré-existentes ou, primordialmente, em função do surgimento de novas tarefas. No entanto, como essas mudanças no nível meso podem acarretar na necessidade de competências emergentes também serem desenvolvidas no âmbito individual, pessoal, é necessário expandir o processo de avaliação de necessidades ao nível micro.

O nível micro consiste na identificação das lacunas de competências dos indivíduos. Após o estudo dos níveis macro e meso, que permitem a identificação das influências nas competências dos trabalhadores, no nível micro, cabe, na próxima etapa do modelo, aplicar um instrumento objetivo de ANT. No nível micro de análise é de suma relevância que as competências identificadas contribuam para que a organização supere os desafios e mudanças impostos pelo seu contexto interno e externo, e que os indicadores de competência tenham sido formulados como objetivos instrucionais, o que colabora para a efetividade das etapas

posteriores do sistema de treinamento, como o planejamento e a avaliação, e permite a integração desse sistema como um todo.

Para a formulação dos indicadores (itens) de competências em termos de objetivos instrucionais, Ferreira (2009) propõe a utilização da definição de objetivo instrucional proposta por Abbad et. al. (2006). De acordo com esses autores, um objetivo instrucional deve apresentar três componentes: o desempenho, a condição e o critério, apresentados na Figura 4.

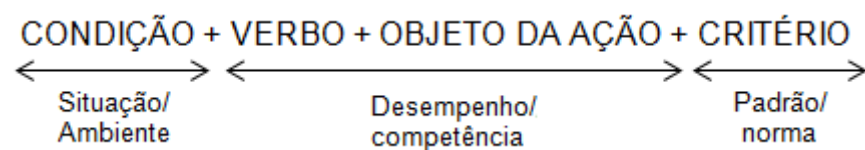


Figura 4 - Componentes de um objetivo instrucional

Fonte: Abbad, Zerbini, Carvalho e Meneses (2006).

O desempenho visa descrever, por meio de comportamentos observáveis, o que o indivíduo será capaz de fazer após a ação instrucional, no caso, o treinamento. Esse componente é um verbo e um objeto da ação, sendo que o primeiro deve se referir de forma precisa e clara à ação observável, e o segundo deve especificar o objeto dessa ação, por exemplo: correr a prova de 100m rasos, considerando o treinamento de um atleta olímpico para conquistar o recorde mundial dos 100 metros rasos masculino. O segundo componente do objetivo instrucional, a condição, refere-se a variáveis, sociais e materiais, do contexto que possam facilitar ou inviabilizar a consecução do desempenho, por exemplo: ventos traseiros inferiores a 2 km/h, já que para efeitos de recorde mundial, não são considerados provas corridas com ventos traseiros maiores que 2 km/h. Por fim, o terceiro componente, o critério, estabelece o nível de proficiência ou padrão de desempenho esperado, por exemplo: marca inferior a 9,58 segundos, já que esse tempo é o atual recorde mundial. Portanto, no treinamento do atleta olímpico poderia ser formulado o seguinte objetivo instrucional: Com ventos traseiros inferiores a 2 km/h, correr a prova de 100 metros rasos com uma marca inferior a 9,58 segundos.

Após a descrição das competências necessárias no âmbito individual, o modelo apresentado propõe a mensuração e a avaliação das lacunas dessas competências. A mensuração pode ser realizada por meio da análise quanto à importância de cada competência e quanto ao domínio dos indivíduos sobre essa competência, por auto e/ou hetero-avaliação. Posteriormente à mensuração das necessidades de treinamento dos indivíduos, é necessária a priorização dessas necessidades.

De acordo com Ferreira (2009), não se deve partir do pressuposto de que todas as necessidades de treinamento identificadas devem ser desenvolvidas no mesmo nível e em todos os indivíduos. Dessa forma, o autor recomenda a priorização dessas necessidades pelo Índice de Prioridade Geral (IPG), proposto por Borges-Andrade e Lima (1983). Esse índice tem a finalidade de ponderar os resultados obtidos quanto ao domínio e a importância de cada competência pela média de todos os indivíduos, sendo calculado da seguinte forma:

$$P_g = \frac{\sum [I(3 - D)]}{n}$$

Onde:

Pg = prioridade geral de uma habilidade, em uma escala de 0 a 9;

I = importância de uma habilidade, julgada pelos respondentes, em uma escala de 0 a 3;

D = domínio de uma habilidade, julgada pelos respondentes, em uma escala de 0 a 3;

n = número de respondentes

Figura 5 - Fórmula do cálculo do IPG

Fonte: Borges-Andrade e Lima (1983)

Na fórmula proposta por Borges-Andrade e Lima (1983), o número 3 representa o limite da escala de importância e domínio utilizada pelos autores, a qual é do tipo Likert de 4 pontos (0 a 3), sendo que na escala de importância, 0 significa “sem importância” e 3 compreende “muito importante”, e na escala de domínio, 0 constitui “nenhum domínio” e 3 denota “domínio completo”. Devido ao fato dessas escalas serem inversamente proporcionais, os autores optaram por inverterem os valores conferidos ao domínio da competência analisada por meio da

operação $(3 - D)$, o que proporcionou uma melhor interpretação do índice analisado. Como descrito na legenda da fórmula apresentada acima, os IPGs variam de 0 a 9, sendo que os autores determinaram arbitrariamente como nota de corte para que uma lacuna de competência seja considerada prioritária um índice igual ou superior a 3.

O modelo utilizado nesse estudo, proposto por Ferreira (2009), utiliza, para a mensuração das necessidades de treinamento, uma escala do tipo Likert de 11 pontos (0 a 10). De acordo com o autor, a utilização da escala com 11 pontos pode acarretar diversas vantagens aos resultados do estudo, já que ela permite com que o respondente tenha maior liberdade para expressar sua opinião quanto ao grau de importância e domínio de cada competência, e elimina a necessidade de nomear os pontos intermediários na escala, já que apenas os pontos extremos, 0 e 11, são definidos como âncoras. Além disso, garante-se maior variância aos dados, o que contribui para análises estatísticas mais precisas. Dessa forma, foram necessárias algumas alterações na fórmula proposta por Borges-Andrade e Lima (1983). A primeira alteração refere-se à substituição da operação $(3 - D)$ por $(10 - D)$, enquanto a segunda trata-se da modificação da amplitude do índice de 0 a 9 para 0 a 100. Por fim, a última alteração refere-se à nota de corte, a qual passará a ser 40 (arbitrariamente escolhida).

Após a análise no nível micro, na qual houve a mensuração e a priorização das necessidades de treinamento, Ferreira (2009) propõe, em seu modelo, a categorização dessas necessidades de acordo com a natureza, nível e correlação com outras variáveis. De acordo com o autor, essa categorização auxiliará o desenho das ações instrucionais e fornecerá subsídios para a etapa de avaliação do treinamento. Esta foi a única etapa do modelo teórico não contemplada nesta pesquisa.

Segundo esse autor, no que tange ao nível de análise, a necessidade de treinamento pode ser categorizada como macro, meso ou micro. Compreendem-se por necessidades de treinamento de nível macro, aquelas compartilhadas por todos ou pela maioria dos trabalhadores da organização ou, ainda, por diversos trabalhadores de organizações diferentes. O nível meso abrange macroprocessos, grupos ou tarefas, dessa forma, necessidades de treinamento no âmbito dos macroprocessos podem ser entendidas como aquelas que são compartilhadas por

trabalhadores que participam de um mesmo processo de trabalho; as necessidades de treinamento no âmbito dos grupos referem-se a aquelas que surgem em grupos de trabalho ou trabalhadores que compartilhem o mesmo cargo ou função. Por fim, as necessidades de treinamento categorizadas no nível micro são aquelas fundamentadas em competências individuais voltadas para o desenvolvimento da carreira, saúde e qualidade de vida no trabalho. Cabe ressaltar que, nesta pesquisa, não se tem a intenção de identificar necessidades no nível macro, uma vez que o público-alvo é apenas uma amostra de trabalhadores. Também vale a pena reforçar que a categorização das necessidades em níveis de análise não será objeto desta pesquisa. Os níveis de análise e sua conseqüente discussão, neste caso, aplicam-se apenas ao método descrito no modelo adotado.

Em relação à natureza, as necessidades de treinamento podem ser categorizadas de acordo com o domínio a que pertencem, como: cognitivas, afetivas e psicomotoras. De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004), esses domínios podem ocorrer simultaneamente. Assim, uma necessidade de treinamento pode ser categorizada em mais de um domínio, mesmo que, ainda de acordo com esses autores, normalmente haja o predomínio de uma categoria. As necessidades de treinamento predominantemente cognitivas estão relacionadas à aprendizagem intelectual, enquanto as predominantemente afetivas estão relacionadas a interesses, atitudes, valores e tendências emocionais. Por fim, no domínio psicomotor, as necessidades de treinamento estão relacionadas a ações motoras ou musculares.

Ainda quanto à natureza das necessidades de treinamento, Ferreira (2009) também sugere a sua classificação quanto ao grau de especificidade da competência, pelo qual, de acordo com o autor, as competências podem ser técnicas específicas, replicáveis ou genéricas. As competências técnicas específicas seriam aquelas típicas de cargos, funções, profissões, grupos ou unidades de trabalho, enquanto as competências genéricas seriam aquelas aplicáveis a todas as atividades organizacionais. Compreendidas entre essas duas competências, as competências replicáveis seriam aquelas aplicáveis a diferentes cargos, grupos e processos organizacionais.

Ferreira (2009) também propôs um modelo metodológico, apresentado na Figura 6, que operacionaliza o emprego do modelo teórico de avaliação de necessidades.

De acordo com esse modelo metodológico, o processo de avaliação de necessidades inicia-se no nível macro, conforme prescrito no modelo teórico ora apresentado. A primeira etapa trata da análise do contexto interno e externo da organização. Deve-se identificar as variáveis de ambos os contextos que podem impactar em mudanças e desafios para essa instituição. Após essa etapa, é necessário analisar quais serão as áreas ou setores organizacionais que serão direta ou indiretamente afetados, para assim, saber onde estão lotados os profissionais que participarão do processo de avaliação de necessidades. Esses participantes, na terceira etapa, serão responsáveis por identificar as oportunidades e desafios que a organização como um todo ou uma área específica estão impostos a enfrentar, além de identificar quais são as competências necessárias à superação dessas mudanças, e quem deve desenvolvê-las. Já no nível meso, na quarta etapa, com base no que foi coletado nas etapas anteriores, deve-se construir os indicadores (itens) de competências. Na quinta etapa, ainda no nível meso, esses indicadores devem ser validados, assim como o instrumento de avaliação de necessidades construído com base nas etapas antecedentes. No nível micro, a sexta e última etapa, compreende a aplicação desse instrumento, a definição do IPG e a categorização das necessidades identificadas, como proposto no modelo teórico apresentado. Com o fim da avaliação de necessidades de treinamento, a próxima etapa do processo de treinamento refere-se ao planejamento instrucional, não operacionalizada nesta abordagem por se tratar da próxima etapa do sistema instrucional de treinamento.

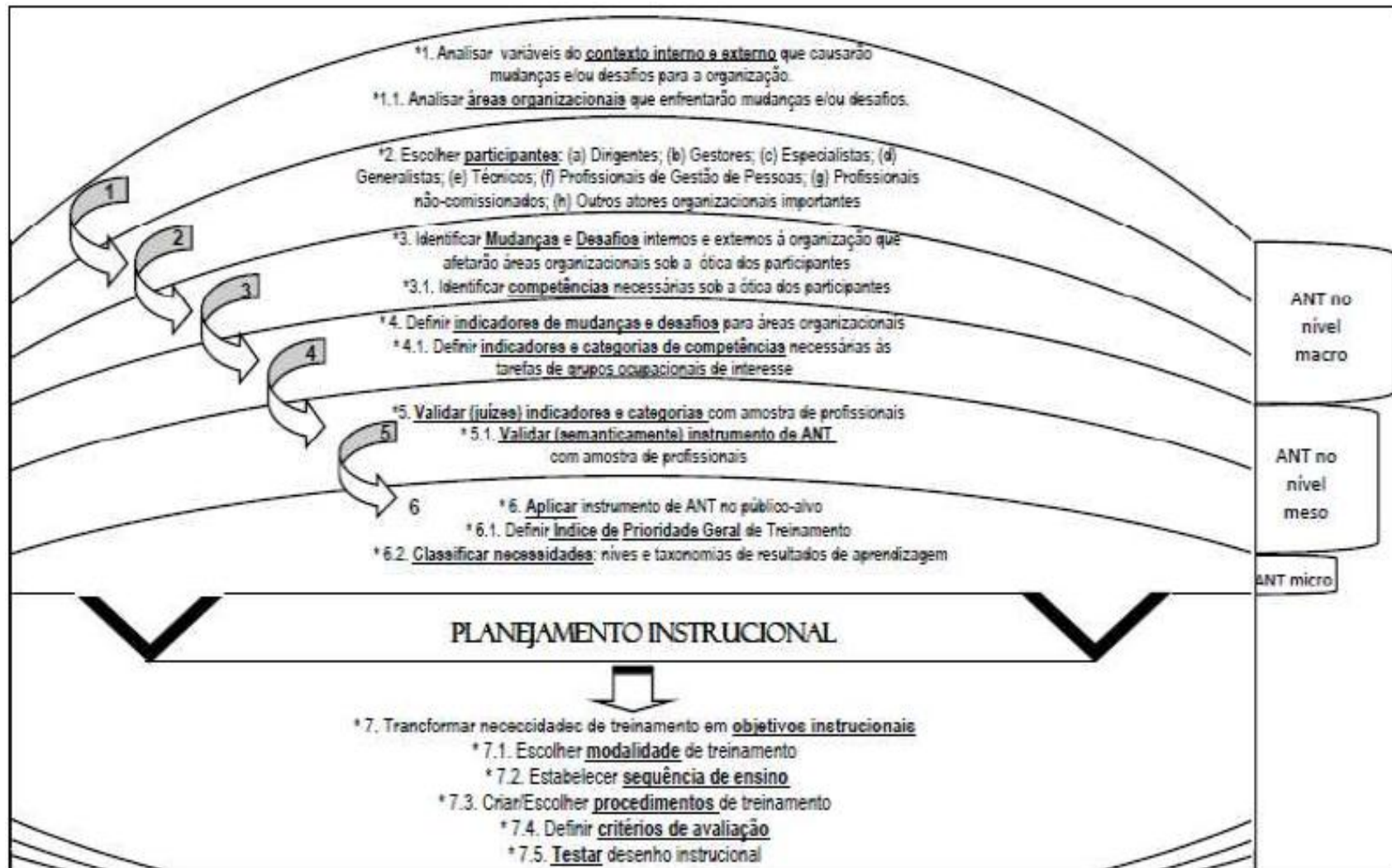


Figura 6 - Modelo metodológico de ANT

Fonte: Ferreira (2009)

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os principais procedimentos metodológicos que foram empregados na realização dessa pesquisa. Este capítulo irá abranger os seguintes tópicos: tipo e descrição geral da pesquisa; caracterização da organização; caracterização da população e amostra; caracterização dos instrumentos de pesquisa; e descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados empregados.

A presente pesquisa foi executada em cinco etapas metodológicas principais, apresentadas na Figura 7, originadas no modelo metodológico adotado na pesquisa, as quais serão detalhadas nos tópicos subsequentes. Ressalta-se que os níveis de análise aplicam-se apenas ao método e não aos resultados da pesquisa. Os níveis metodológicos descritos abaixo se diferenciam em função de suas etapas, objetivos e procedimentos de coleta e análise de dados.

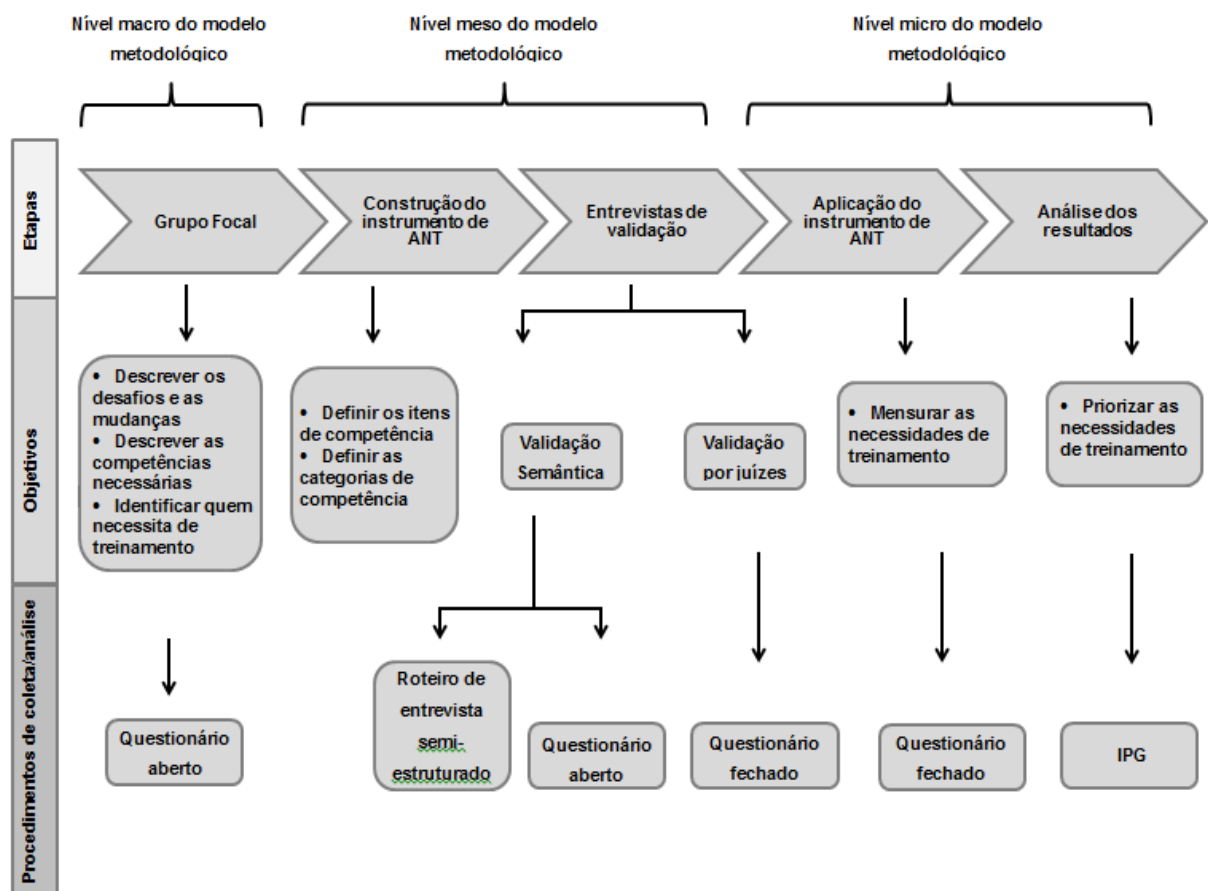


Figura 7 - Etapas metodológicas da pesquisa

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O presente estudo realizou uma investigação empírica, obtendo os dados no contexto em que o objeto de estudo se manifesta e por meio de fontes que possuem conhecimento sobre esse objeto. De acordo com Taylor, O'Driscoll e Binning (1998), apesar das proposições teóricas e metodológicas expostas na literatura sobre avaliação de necessidades de treinamento, não se nota a predominância de estudos sistemáticos acerca desse tema. Além disso, o fato da referente pesquisa ter se proposto a estudar essa matéria com base em novas perspectivas e no contexto específico de um órgão do poder judiciário, por meio de um modelo ainda em construção, caracteriza-a como um estudo exploratório.

Em função do propósito de apresentar as características do fenômeno estudado, quanto aos fins, esse estudo se classifica como descritivo.

Essa pesquisa, também, é descrita como *survey*, já que a coleta de dados foi realizada diretamente no local onde o estudo foi desenvolvido, por meio da aplicação de questionários.

Segundo Creswell (1994) apud Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006), as abordagens qualitativa e quantitativa não devem ser compreendidas como uma dicotomia nas pesquisas em Administração, ou seja, não devem ser interpretadas como uma escolha exaustiva. Para Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006), o uso de ambas as abordagens contribui para a efetividade do diagnóstico de competências em organizações. Assim, quanto às abordagens de pesquisa, esse trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e quantitativa, já que essa quantificou os resultados obtidos, mas, também, os submeteu a uma análise crítica qualitativa.

Trata-se de uma pesquisa transversal, que investigou apenas um intervalo de tempo, e não uma série histórica do fenômeno de interesse.

3.2 Caracterização da organização

Primeiramente, deve-se informar que não houve autorização para a veiculação do nome do órgão analisado nessa pesquisa. Dessa forma, optou-se por adotar os nomes fictícios “Tribunal Y” e “Área X” para denominar, respectivamente, o Tribunal do Poder Judiciário e a área desse tribunal abordados nesse estudo.

A função do poder judiciário brasileiro é garantir os direitos individuais, coletivos e sociais, e resolver conflitos entre os cidadãos, entidades e estado. O órgão da Justiça Federal analisado nessa pesquisa contribui para a concretização dessa função.

Essa pesquisa foi desenvolvida em uma das áreas do Órgão analisado, a qual é composta por quarenta e cinco unidades situadas no Distrito Federal e na maioria das suas Regiões Administrativas. Segundo dados da instituição, essa área possui 552 servidores, sendo 410 técnicos e 142 analistas, e recebe, em média, trinta e cinco mil processos por ano.

3.3 Caracterização da população e amostra

Devido ao fato desse trabalho ter sido realizado em uma área específica do Tribunal estudado, compreendem-se como população desse estudo todos os 552 servidores lotados nessa área (Área X).

A distribuição da população por tipo de cargo é 74% Técnico Judiciário e 26% Analista Judiciário. Quanto à lotação desses servidores, 56% estão lotados nas unidades situadas em Brasília, 10% em Taguatinga, 5% em Samambaia, 4% em Brazlândia, 4% em Santa Maria, 4% em São Sebastião, 4% em Ceilândia, 4% em Sobradinho, 3% no Gama, 2% em Planaltina, 2% no Núcleo Bandeirante e 2% no Paranoá.

Em relação ao sexo, 53% da população é compreendida por mulheres, enquanto 47% são homens. No que concerne à escolaridade, 38% possuem o segundo grau completo e 62% possuem ensino superior completo. Quanto à formação, dos 62% que possuem o ensino superior completo, 67% possuem formação em Direito, 5% em Administração, 2% em Ciências Jurídicas, 2% em

Ciências Contábeis, e 24% em outras formações, como História, Psicologia, Comunicação Social e etc.

No que se refere à faixa etária, a média de idade da população é de aproximadamente 35 anos, sendo o valor mínimo 22 anos e o valor máximo 63 anos. Em relação ao tempo de atuação no Tribunal Y, a média é de 6 anos e 5 meses, sendo o valor mínimo e máximo de atuação, 1 ano e 35 anos, respectivamente.

O método utilizado para a determinação das amostras referentes às etapas de grupo focal e entrevistas de validação foi o não-probabilístico, por conveniência, já que os participantes foram selecionados de acordo com a conveniência de acesso e com os objetivos do estudo. Para a etapa de aplicação do instrumento de ANT (nível micro do modelo teórico) foi realizado um censo com todos os servidores da área analisada, apesar de apenas uma parte da população ter sido considerada válida para fins do estudo.

3.3.1 Participantes do Grupo Focal

Na etapa do grupo focal, a amostra foi definida com a participação de profissionais da área de Planejamento, Pesquisa e Avaliação do Tribunal, de modo a garantir a variabilidade de funções e a representatividade qualitativa das diversas unidades da Área X situadas no Distrito Federal. Esta etapa contemplou uma amostra de 22 servidores.

Em relação à função, observou-se que 36% eram Servidores, 27% Diretores de Secretaria, 23% Oficiais de Gabinete, e 14% Secretários de Audiência. Quanto ao grau de escolaridade, 9% possuíam o segundo grau completo, 9% estavam cursando o nível superior, e 82% tinham o nível superior completo.

No que concerne à formação, dos 18 participantes que possuíam o ensino superior, 15 participantes (83%) eram formados em Direito, enquanto 3 participantes (17%) possuíam formação em Pedagogia, Economia e Administração.

Quanto à faixa etária, 46% tinham entre 31 e 40 anos, 36% tinham entre 41 e 50 anos e 18% tinham até 30 anos. Em relação ao tempo de atuação no Tribunal Y, a média foi de 10 anos e 6 meses, sendo o valor mínimo e máximo, 1 ano e 22 anos, respectivamente.

3.3.2 Participantes das Etapas de Validação do Instrumento de ANT

As etapas de entrevistas de validação tiveram como principal objetivo refinar e validar os resultados da etapa do grupo focal.

Em relação à etapa de entrevista de validação semântica, a amostra foi selecionada com o apoio de profissionais da área de Planejamento, Pesquisa e Avaliação do Tribunal, sendo composta por cinco participantes, três do sexo feminino e dois do sexo masculino. A distribuição desta amostra por função foi 2 Servidores, 2 Diretores de Secretaria e 1 Oficial de Gabinete; quanto a lotação, observou-se que 4 participantes estavam lotados em unidades situadas em Brasília e um participante possuía lotação no Núcleo Bandeirante.

Quanto à etapa de validação por juízes, a definição da amostra foi realizada com o apoio de profissionais da área de Planejamento, Pesquisa e Avaliação do Tribunal com o intuito de garantir a variabilidade de funções e o domínio do conteúdo abordado nas entrevistas. A amostra foi composta por sete participantes, sendo 4 Servidores, 2 Oficiais de Gabinete e 1 Diretor de Secretaria. A distribuição da amostra por sexo foi 6 participantes do sexo feminino e 1 participante do sexo masculino. Em relação a faixa etária, 1 participante possuía até 30 anos, 4 participantes tinham de 31 anos a 40 anos, e 2 participantes tinham de 41 anos a 50 anos. No que se refere à formação, 5 participantes eram formados em Direito e 2 em Administração, sendo que 4 possuíam especialização e 3 não possuíam pós-graduação. Quanto ao tempo de atuação no Tribunal Y, a média foi de 7 anos, sendo o valor mínimo 2 meses e o valor máximo 18 anos e 3 meses. Em relação ao tempo de atuação na Área X, a média foi de 2 anos, sendo os valores mínimo e máximo, 2 meses e 9 anos, respectivamente.

3.3.3 Participantes da Aplicação do instrumento de ANT

No que concerne à etapa de aplicação do instrumento de ANT (nível metodológico micro), a amostra foi composta por 178 participantes.

Em relação ao gênero, observou-se que 75 (42%) participantes eram do sexo masculino e 103 (58%) participantes pertenciam ao gênero feminino. Quanto à faixa

etária, 39% da amostra tinham até 30 anos; 36% possuíam entre 31 e 40 anos; 23% encontravam-se na faixa entre 41 e 50 anos; e 2% tinham entre 51 e 60 anos. A distribuição da população quanto ao gênero e a faixa etária são demonstradas na Figura 8.

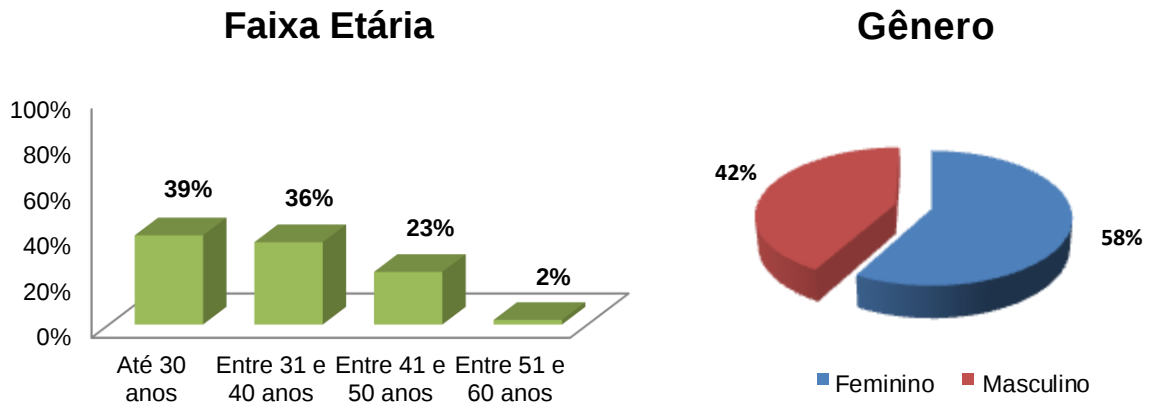


Figura 8 – Perfil dos participantes da Aplicação do Instrumento de ANT: Faixa Etária e Gênero

Quanto à função, observou-se que 68% dos participantes eram Servidores, 11% eram Diretores de Secretaria, 8% eram Diretores Substitutos, 7% eram Oficiais de Gabinete e 6% eram Secretários de Audiência, conforme Figura 9.

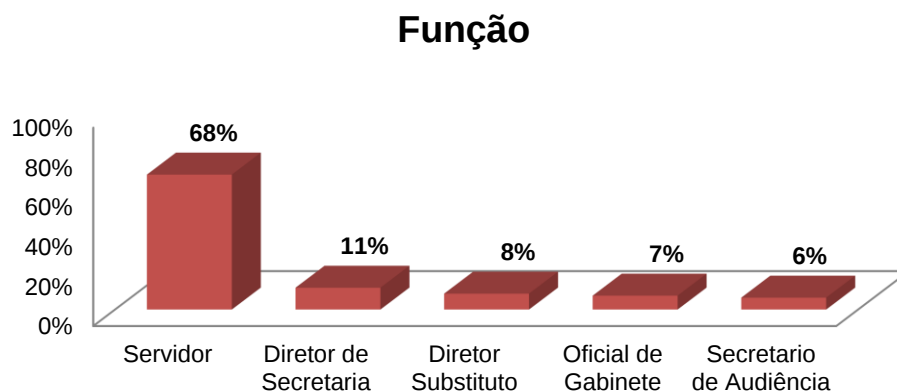


Figura 9 - Perfil dos participantes da Aplicação do Instrumento de ANT: Função

No que se refere à formação observou-se que 60% dos participantes possuíam formação em Direito, 7% em Administração, 2% em Engenharia, 2% em Informática, 2% em Odontologia, 1% em Economia e 1% em Ciências Contábeis, e 25% possuía outra formação, conforme Figura 10.

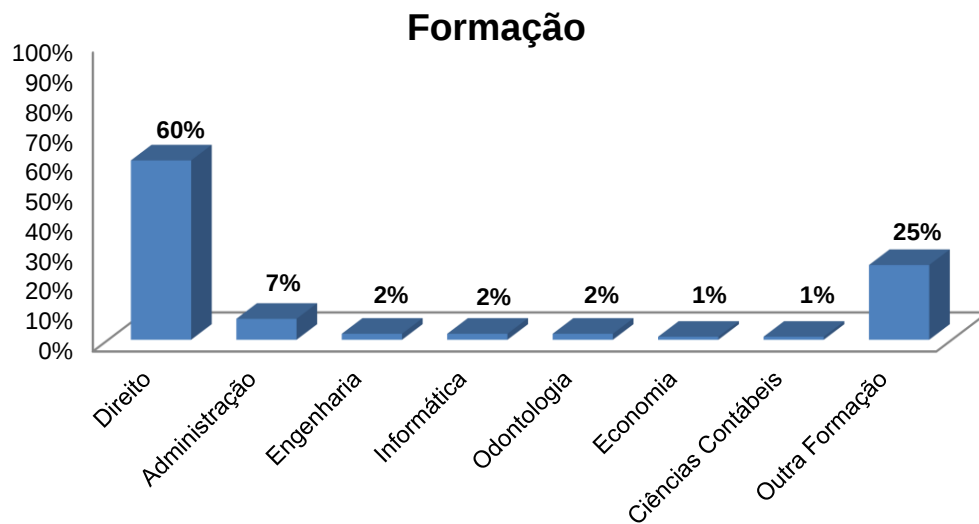


Figura 10 - Perfil dos participantes da Aplicação do Instrumento de ANT: Formação

Quanto à Pós-Graduação, 51% da amostra possuía Especialização, 47% não possuía Pós-Graduação, e 2% possuía Mestrado, conforme Figura 11.

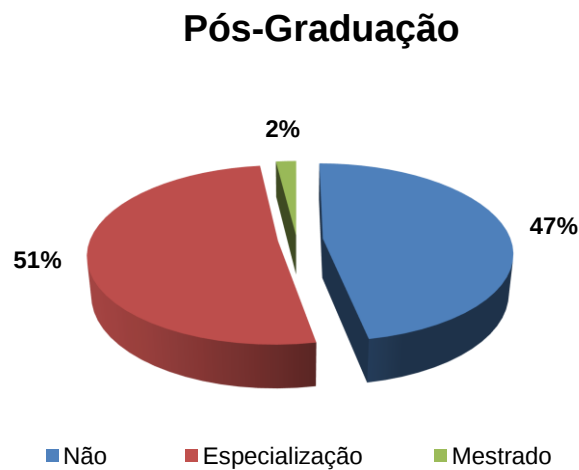


Figura 11 - Perfil dos participantes da Aplicação do Instrumento de ANT: Pós-Graduação

Em relação ao tempo de atuação no Tribunal Y, a média da amostra foi de, aproximadamente, 6 anos, o desvio-padrão foi de 6,61, e o valor mínimo e máximo foi 0 e 30 anos, respectivamente. Quanto ao tempo de atuação na Área X, a média foi de 3,46 anos, o desvio-padrão foi de 4,55, e o valor mínimo e máximo foi 0 e 21 anos, respectivamente.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A presente pesquisa utilizou cinco instrumentos de pesquisa, de acordo com suas etapas (grupo focal, entrevistas de validação e aplicação de instrumento de ANT), os quais serão descritos a seguir.

3.4.1 Instrumento de pesquisa do Grupo Focal

No grupo focal foi utilizado um instrumento qualitativo de pesquisa.

Esse instrumento, apresentado no Apêndice 1, era composto de três perguntas: a primeira “Na minha opinião, nos próximos anos, os principais desafios e mudanças para as atividades da Área X no DF são”; a segunda: “Na minha opinião, as competências necessárias aos profissionais para o alcance do sucesso das atividades da Área X nesses próximos anos são: (entenda competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e/ou atitudes do indivíduo que favoreçam um desempenho positivo do trabalho.”; por fim, a terceira “Na minha opinião, os profissionais que precisam desenvolver essas competências estão lotados...”. Na etapa grupal do grupo focal foi utilizado o mesmo instrumento composto pelas três questões transcritas para o plural, conforme o Apêndice 2.

Os três questionamentos realizados no instrumento auxiliaram na consecução da primeira etapa do modelo metodológico apresentado nessa pesquisa, já que procuraram induzir os participantes a refletirem sobre as mudanças e desafios que uma área específica da organização está imposta a enfrentar, além de identificar quais são as competências necessárias à superação dessas mudanças, e quem deve desenvolvê-las. Os resultados do grupo focal possibilitaram o alcance dos 3 primeiros objetivos específicos da pesquisa.

Ambos os questionários foram de auto-aplicação e disponibilizados em forma impressa, dessa forma, os participantes puderam registrar as respostas nos próprios questionários.

3.4.2 Instrumento de pesquisa das Etapas de Validação do Instrumento de ANT

A etapa de validação semântica tinha a finalidade de aperfeiçoar os conteúdos elaborados a partir das informações coletadas no grupo focal, utilizando-se um roteiro de entrevista e da primeira versão do instrumento de ANT. O roteiro continha os passos necessários para a pesquisadora conduzir a entrevista e questões abertas que deveriam ser abordadas nessa etapa com o intuito de complementar algumas informações coletadas no grupo focal. Foram realizadas três perguntas abertas, conforme o Apêndice 3.

O questionário aberto utilizado nessa etapa, apresentado no Apêndice 4, continha as categorias de competência, as definições de cada categoria e os indicadores de competências elaborados a partir das informações coletadas no grupo focal, com o intuito dos participantes sugerirem melhorias nesses itens. Esse instrumento continha seis categorias de competência e suas respectivas definições, e cinquenta e dois itens.

Na etapa de validação por juízes, foi adotado um questionário fechado no qual foram apresentadas as categorias de competências e suas definições operacionais, e os itens validados na etapa anterior, conforme o Apêndice 5. Esse instrumento foi constituído com seis categorias de competência e suas definições, e cinquenta e dois itens, dos quais 49 foram considerados válidos para a aplicação do instrumento de ANT. Com o intuito de analisar a correspondência entre as categorias e os itens, esses foram dispostos de forma aleatória para que os participantes analisassem e identificassem a categoria relacionada.

Os três instrumentos de pesquisa foram elaborados com a finalidade de cumprir a quinta etapa do modelo metodológico apresentado nesse estudo, e permitir a construção do instrumento de ANT, o qual será descrito a seguir.

3.4.3 Instrumento de ANT

Na etapa de avaliação de necessidades de treinamento foi utilizado um instrumento de mensuração de necessidades, por meio da percepção dos

respondentes, apresentado no Apêndice 6. Nesse instrumento, os participantes avaliaram as competências descritas por meio de duas escalas, uma de importância e, outra, de domínio. Ambas as escalas foram do tipo Likert de 11 pontos (0 a 10), ancoradas nas extremidades, sendo que na escala de importância 0 significou “não tem importância para minha atuação” e 10 significou “muito importante para minha atuação”; na escala de domínio 0 denotou “não tenho domínio desta competência” e 10 expressou “domino completamente esta competência”. O instrumento foi administrado por meio eletrônico e continha quarenta e nove itens fechados e sete variáveis demográficas e profissionais. Por meio desse instrumento foi possível cumprir o primeiro ponto da sexta etapa do modelo metodológico adotado nesse estudo.

3.5 Descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados

Pelo fato da presente pesquisa ter utilizado diversos procedimentos de coleta e de análise de dados, esta seção foi subdividida de acordo com as etapas de grupo focal, entrevistas de validação e aplicação de instrumento de ANT.

3.5.1 Procedimentos de coleta e de análise de dados do Grupo Focal

A coleta dos dados do grupo focal ocorreu em um único dia, 29 de setembro de 2011, nas instalações do Tribunal Y em Brasília. Na primeira etapa do grupo focal, após a apresentação da pesquisadora e considerações acerca da pesquisa, todos os vinte e dois participantes responderam individualmente o questionário disponibilizado. Após os participantes preencherem o questionário individual, esses foram recolhidos em conjunto com o formulário demográfico e profissional distribuído no início desta etapa. Esta primeira etapa teve uma duração de, aproximadamente, 20 minutos.

Na segunda etapa, os participantes foram divididos em cinco sub-grupos, garantindo a variabilidade de funções nos mesmos. Dois sub-grupos se dirigiram à uma sala, enquanto os outros três foram direcionados para outra sala. Com base

nas respostas dos formulários individuais, os participantes do sub-grupo tiveram aproximadamente 35 minutos para chegarem a um consenso acerca de quais eram os pontos relevantes nas três questões apresentadas e para elegerem um relator para a próxima etapa.

Em uma terceira etapa, esses relatores foram convidados a exporem as respostas do seu sub-grupo, com a finalidade de que essas respostas fossem julgadas e analisadas por todos os vinte e dois participantes. Durante esse momento, foram realizadas anotações à medida que o grupo alcançava o consenso acerca de alguma resposta. Esta última etapa teve duração aproximada de 40 minutos, e ao final, foram recolhidos os questionários preenchidos pelos sub-grupos.

Em relação à análise dos dados do grupo focal, foi utilizada a técnica de análise categorial proposta por Bardin (2009) e Silverman (2009). Primeiramente, todos os questionários individuais e coletivos foram digitados. Posteriormente, foi feita uma leitura flutuante desses questionários com o objetivo de conhecer seu conteúdo e, após essa leitura inicial, os discursos de todos os participantes, dos sub-grupos e do grupo como um todo foram organizados com base em cada questão do questionário, em arquivos separados, para fins de análise. Em seguida, foram realizadas diversas leituras sistemáticas com a finalidade de identificar discursos e conteúdos que se repetiam nas respostas a cada questão. Após a análise desses discursos, foram propostas, conforme o Apêndice 7, para a primeira questão, as categorias de desafios e mudanças e suas definições constitutivas; para a segunda questão as categorias de competências, suas definições constitutivas e seus indicadores (itens); e para a terceira questão as categorias de lotação dos servidores. Para cada categoria temática foram contabilizados, por meio de frequência simples, os discursos que a constituía. Os resultados obtidos na etapa do grupo focal foram aprimorados e validados pelo orientador desse estudo, pela autora e por profissionais da área de Planejamento, Pesquisa e Avaliação do Tribunal Y.

3.5.2 Procedimentos de coleta e de análise de dados das Etapas de Validação do Instrumento de ANT

Em relação à etapa de validação semântica do instrumento, todas as entrevistas foram agendadas pela área de Planejamento, Pesquisa e Avaliação do

Tribunal. Foram realizadas, presencialmente, cinco entrevistas individuais no período do dia 21 a 25 de setembro de 2011. No primeiro momento, a pesquisadora se apresentava, explicitava os objetivos da pesquisa e da entrevista, explicava a dinâmica da entrevista e averiguava se o entrevistado tinha alguma dúvida em relação às informações anteriores. Em caso negativo, a pesquisadora disponibilizava o questionário fechado, e solicitava a colaboração do entrevistado para opinar sobre a pertinência das categorias de conteúdo de competências criadas com base nos relatos do grupo focal; opinar sobre a pertinência das definições constitutivas de cada categoria; aprimorar os indicadores de competências listados; e sugerir, se necessário, novas redações para esses conteúdos. Posteriormente à leitura e o preenchimento do questionário pelo entrevistado, foram feitas três perguntas abertas com a finalidade de aprofundar os resultados da etapa do grupo focal. A média de tempo das entrevistas foi de 40 minutos, sendo que a entrevista de menor duração foi de 20 minutos e a entrevista de maior duração foi de 90 minutos.

Quanto à análise dos dados das entrevistas de validação semântica, foi utilizada técnica baseada em análise de conteúdo. Foram elaborados duas matrizes de análise, conforme o Apêndice 8. Na primeira matriz foram consolidadas as sugestões para conteúdos já descritos no instrumento. Para isso, a matriz era composta por três colunas: a primeira referia-se ao item ou categoria na qual foi feita a sugestão; a segunda referia-se as sugestões de melhorias feitas pelos entrevistados; e a terceira referia-se as providências tomadas pela pesquisadora para a melhoria do conteúdo. Na segunda matriz foram consolidadas as sugestões de novos conteúdos. Para isso, essa matriz foi dividida em três colunas: a primeira referia-se ao local (item ou categoria na qual foi feita a sugestão); a segunda referia-se às sugestões e descrições de novos conteúdos; e a terceira referia-se às providências tomadas pela pesquisadora. Por meio da análise dos resultados consolidados nas duas matrizes, as categorias de competências e as respectivas definições, e indicadores de competência foram alterados, criados ou descartados, a fim de constituir a versão final do instrumento de validação por juízes.

Em relação à validação por juízes, essa etapa foi realizada no dia 28 de setembro de 2011 nas instalações do Tribunal Y em Brasília. Em um primeiro momento, a pesquisadora expôs os objetivos e as etapas já realizadas da pesquisa, explicou a dinâmica da entrevista e averiguou se os participantes tinham alguma dúvida em relação às informações anteriores. Posteriormente, foi solicitado que os

participantes lessem atentamente as definições das categorias de competências e classificassem os indicadores de competências de acordo com a categoria na qual pertenceriam. Também foi solicitado que os entrevistados preenchessem os dados demográficos e profissiográficos ao final do instrumento. Os participantes foram orientados a não deixar nenhum item em branco, e, somente se necessário, marcar mais de uma opção em cada item. Após o preenchimento do instrumento, a pesquisadora questionou os participantes quanto à pertinência dos itens para a atuação dos profissionais da Área X, e quanto à legibilidade e representatividade dos conteúdos descritos no questionário. Essa etapa de validação teve duração aproximada de 25 minutos.

A análise dos dados da etapa de validação por juízes, apresentada no Apêndice 9, foi realizada por meio de estatística descritiva, como frequência e moda, por exemplo. Ainda na análise dos dados dessa etapa, utilizou-se índice de concordância para identificar os itens que devem ser mantidos, aprimorados ou excluídos para o instrumento final. Foi adotado, de acordo com Pasquali (1999) apud Ferreira (2009), o índice mínimo de concordância de 80% para que o item seja mantido; índices entre 40% e 60% para que o item seja aprimorado ou analisado com cautela para possível adoção ou exclusão; e o índice menor que 40% para que o item seja re-analisado para possível exclusão.

3.5.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados da Aplicação do instrumento de ANT

Na etapa de avaliação de necessidades de treinamento a coleta de dados foi realizada no período do dia 08 de novembro a 14 de novembro de 2011. Anteriormente a esse período, a área de Planejamento, Pesquisa e Avaliação do Tribunal realizou diversas estratégias de sensibilização junto às unidades da Área X com o intuito de incentivar os servidores a responderem ao instrumento. O questionário foi auto-administrado por meio eletrônico. Foi necessário, na primeira tela do instrumento, realizar a apresentação da pesquisa, expondo seu objetivo e relevância. A segunda tela continha orientações para resposta aos itens, informando que após a leitura atenta das competências descritas, o participante deveria opinar, por meio de duas escalas de julgamento, o quanto considerava a competência

importante para a atuação profissional e o quanto as dominava. Ao final do instrumento, foi solicitado que os participantes preenchessem um formulário demográfico e profissional. O tempo de resposta ao instrumento variou entre 15 e 25 minutos.

A análise dos dados do questionário de avaliação de necessidades de treinamento foi realizada por meio do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 17. Foram geradas estatísticas descritivas, como média, desvio-padrão, frequência, mínimos e máximos, e o IPG.

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos nas três etapas realizadas nesse estudo: o grupo focal, as entrevistas de validação, e a aplicação do instrumento de ANT.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este Capítulo objetiva apresentar e discutir os resultados da presente pesquisa, os quais foram divididos em resultados do grupo focal, resultados das etapas de validação do instrumento de ANT e resultados da aplicação do instrumento de ANT.

4.1 Resultados e discussão do Grupo Focal

Em relação aos resultados do grupo focal, apresentados no Apêndice 7, puderam-se observar três principais conteúdos referentes aos três questionamentos feitos aos participantes dessa etapa. No que concerne à primeira questão (“Na minha opinião, nos próximos anos, os principais desafios e mudanças para as atividades da Área X no DF são”), pôde-se depreender seis categorias de desafios e mudanças com base nos relatos dos participantes. Os desafios e mudanças, a frequência de discursos pertencentes a cada categoria (f), e as respectivas definições constitutivas, são apresentadas no Quadro 1.

Desafios e Mudanças	Definição Constitutiva
Rotatividade de Servidores (f=11)	Refere-se ao desafio de atrair servidores e posteriormente retê-los para atuarem na Área X, garantindo a continuidade do trabalho.
Virtualização dos Processos (f=10)	Refere-se aos desafios e mudanças para digitalizar os processos da Área X, considerando as perspectivas de segurança e de integridade das informações.
Condições de Trabalho (f=10)	Refere-se ao desafio de disponibilizar infraestrutura física, recursos materiais e número de servidores suficiente para proporcionar o bom desempenho da tarefa.
Aumento do Número de Processos e Celeridade (f=9)	Refere-se ao desafio de manter a qualidade e a celeridade do trabalho frente à grande quantidade de processos e à insuficiência de servidores.
Capacitação e Desenvolvimento de Competências (f=9)	Refere-se ao desafio de desenvolver ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação voltadas para a capacitação dos servidores e para o desenvolvimento de suas competências.
Mapeamento e Padronização dos Processos de Trabalho (f=7)	Refere-se ao desafio de mapear os processos de trabalho da Área X e, então, padronizá-los.

Quadro 1 - Resultados da primeira questão do Grupo Focal

Com base nas categorias descritas a partir dos discursos dos participantes do grupo focal, pode-se observar que os seis desafios e mudanças apresentados vão ao encontro do contexto futuro do Tribunal Y, consolidado no seu Planejamento Estratégico (PE) 2010-2016.

No que se refere à categoria “Rotatividade de Servidores”, observa-se que esse desafio expressa a necessidade do Tribunal em desenvolver ações de valorização dos servidores, ou seja, fortalecer sua política de valorização, o qual é um dos objetivos estratégicos apresentado no planejamento do Órgão. Com base nos relatos dos participantes, pode-se inferir que o desafio da rotatividade dos servidores seja ocasionado por variáveis do contexto interno e externo da organização. Quanto ao contexto interno, essa rotatividade pode estar relacionada às condições de trabalho, às políticas de gestão de pessoas, à remuneração, ao plano de benefícios, entre outros fatores. Além disso, ainda no contexto interno, pode-se inferir que a rotatividade seja ocasionada pela disputa interna de servidores. Em relação às variáveis de contexto externo, pode-se citar a atratividade de outros concursos públicos, os quais podem provocar a evasão de servidores para outros órgãos.

No que se concerne à categoria “Virtualização dos Processos”, nota-se que esse desafio e mudança também está relacionado ao PE do Tribunal, e origina-se de uma necessidade do próprio órgão, ou seja, a partir de uma variável interna. De acordo com o planejamento estratégico, uma das metas desse Órgão é aumentar para 20% o índice de virtualização dos processos nos primeiros dois anos do planejamento, e em 100% até 2016.

A categoria “Condições de trabalho” refere-se ao desafio de proporcionar condições físicas, recursos materiais (mobiliário, equipamentos e outros) e número suficiente de servidores para assegurar um bom desempenho da Área X. Pode-se inferir que esse desafio relaciona-se com outros desafios e mudanças, como o aumento do número de processos, já que com base nos discursos relatados durante as etapas de coleta realizadas nessa pesquisa, e com base no que foi observado durante visitas às unidades da Área X, nota-se que o espaço físico, na maior parte das vezes, não é suficiente para acomodar o número de processos existentes.

Quanto à categoria “Aumento do número de processos e celeridade” observa-se que essa mudança está relacionada a variáveis externas, já que, de acordo com o PE do Tribunal, a sociedade requer do setor público, cada vez mais, qualidade e

celeridade na prestação de serviços, frente ao aumento da quantidade de processos.

Com base nos relatos do grupo focal, percebe-se que o desafio de capacitação e desenvolvimento de competências está relacionado a variáveis internas, já que, de acordo com os discursos dos participantes, é necessário desenvolver ações educacionais voltadas para as necessidades e para o contexto específico da Área X.

Por fim, pode-se inferir que o desafio de mapear os processos de trabalho da Área X e, então, padronizá-los, está relacionado a variáveis internas, já que, de acordo com o PE, a aplicação de medidas, práticas e rotinas tanto na área fim, quanto na área meio é uma necessidade do Tribunal, explicitada por um dos objetivos estratégicos do Órgão.

Nota-se, portanto, que o modelo teórico-metodológico de ANT mostrou-se útil para identificação de variáveis de nível macro internas e externas à organização, cumprindo, assim, uma premissa para superação das lacunas no processo de ANT relacionadas na literatura da área.

No que concerne à segunda questão (“Na minha opinião, as competências necessárias aos profissionais para o alcance do sucesso das atividades da Área X nesses próximos anos são: (entenda competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e/ou atitudes do indivíduo que favoreçam um desempenho positivo do trabalho)”), pôde-se construir seis categorias de competências com base nos relatos dos participantes: competências específicas para as atividades cartorárias, competências em sistemas operacionais, competências jurídicas, atendimento ao público, trabalho em equipe, e competências específicas para o assessoramento ao juiz. As competências, a frequência dos discursos pertencentes a cada categoria (f), e as respectivas definições constitutivas, são apresentadas no Quadro 2.

Competências	Definição Constitutiva
Competências Específicas para as Atividades Cartorárias (f=13)	Referem-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das atividades específicas dos cartórios da Área X.
Competências em Sistemas Operacionais (f=13)	Referem-se aos conhecimentos, habilidades necessárias para operar de forma efetiva os sistemas de Tecnologia da Informação disponibilizados pelo Tribunal.
Competências Jurídicas (f=10)	Referem-se aos conhecimentos básicos de Direito necessários para a atuação na Área X.
Atendimento ao Público (f=7)	Refere-se à capacidade de prestar atendimentos adequados ao público da Área X.
Trabalho em Equipe (f=6)	Refere-se às habilidades e atitudes necessárias para trabalhar em equipes de trabalho de modo efetivo.
Competências Específicas para o assessoramento ao Juiz (f=3)	Referem-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das atividades específicas dos gabinetes da Área X.

Quadro 1 - Resultados da segunda questão do Grupo Focal

A partir dos relatos do grupo focal, percebe-se que as categorias de competências: “Competências Específicas para as Atividades Cartorárias”, “Competências jurídicas”, e “Competências Específicas para o Assessoramento ao Juiz”, descritas na questão 2, estão relacionadas ao desafio “Capacitação e Desenvolvimento de Competências”, já que essas categorias de competências descritas pelos participantes abrangem conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho de atividades específicas da Área X.

Em relação à categoria de “Competências em Sistemas Operacionais”, nota-se que essas competências são úteis ao possibilitar que os trabalhadores operem os sistemas de Tecnologia da Informação (TI). De acordo com o PE do Tribunal, infere-se que essa competência está relacionada ao compromisso do Tribunal em promover a modernização tecnológica e o aperfeiçoamento dos Sistemas de TI. Ou seja, os servidores da Área X percebem a necessidade de desenvolver essas competências à medida que o Tribunal intenta unificar os sistemas judiciais e implementar sistemas de gerenciamento de informações por meio de ações e metas estratégicas, descritas no PE do Órgão. A partir dos relatos do grupo focal, também se pode inferir que essa categoria de competência esteja relacionada ao desafio de

“Virtualização dos Processos”, já que de acordo com o PE, o Tribunal tem o compromisso em desenvolver tecnologia para o processo eletrônico judicial, o que contribui para a necessidade dos servidores em desenvolver conhecimentos e habilidades úteis para operar de forma efetiva essa nova tecnologia.

Quanto à categoria “Atendimento ao Público” pode-se perceber, de acordo com o PE do Tribunal, que essa competência está relacionada à missão do Órgão de garantir a excelência no atendimento à sociedade. Também se observa, por meio dos relatos coletados, que essa competência relaciona-se com o desafio “Capacitação e Desenvolvimento de Competências”, pois a capacidade de prestar atendimentos adequados é uma necessidade específica da Área X, já que essas unidades lidam diariamente com diferentes públicos. Em relação à categoria “Trabalho em equipe”, nota-se, com base no planejamento estratégico, que a necessidade de desenvolver habilidades e atitudes necessárias para trabalhar em equipes de trabalho de modo efetivo, está relacionada ao objetivo estratégico do Tribunal de sensibilizar magistrados e servidores quanto à responsabilidade e à importância de sua atuação, promovendo a integração das unidades. E, também, se relaciona ao desafio “Aumento do Número de Processos e Celeridade”, já que o trabalho em equipe pode contribuir para que a Área X mantenha a qualidade e a celeridade do trabalho frente à grande quantidade de processos e à insuficiência de servidores.

Os resultados referentes às duas primeiras questões do grupo focal corroboram com a concepção de que os componentes do contexto interno e externo da organização podem impactar em mudanças e desafios para essa instituição (FERREIRA, 2009). Ainda de acordo com o modelo de Ferreira (2009), os resultados apresentados afirmam a concepção de que as necessidades de treinamento podem refletir objetivos organizacionais de curto, médio e longo prazo. Portanto, os resultados decorrentes das duas primeiras questões evidenciam, descritiva e teoricamente, que os desafios e mudanças do contexto interno e externo da organização influenciam as necessidades de treinamento dessa instituição, e que essas necessidades estão vinculadas às estratégias organizacionais.

No que se refere à terceira questão do grupo focal (“Na minha opinião, os profissionais que precisam desenvolver essas competências estão lotados...”) pôde-se inferir, de acordo com os relatos dos participantes, que as competências descritas são necessárias a Área X, a Área Administrativa do Tribunal, e ao Tribunal Y como

um todo. Os locais de lotação, a frequência dos discursos pertencentes a cada local (f), e alguns exemplos de relatos, são apresentadas no Quadro 3.

Local	Exemplo de Relato
Em todo o Tribunal (f=6)	1. “Em todo o Tribunal.” 2. “...deveria ser desenvolvido em todo o Tribunal.” 3. “Todo o Tribunal.”
Na Área X (f=19)	1. “...especialmente nas próprias unidades da Área X.” 2. “Principalmente na Área X.” 3. “...creio que os mesmos estejam lotados na Área X.
Na Área Administrativa do Tribunal (f=4)	1. “...servidores em áreas administrativas.” 2. “Na área administrativa (apoio).” 3. “No meio administrativo.”

Quadro 2 – Resultados da terceira questão do Grupo Focal

Os resultados referentes à terceira questão demonstram que as competências descritas com base nos relatos dos participantes podem ser necessárias ao Tribunal como um todo, à Área X, e à Área Administrativa desse Órgão. Estes resultados evidenciam o fato de que o modelo de ANT adotado nesse estudo traz avanços para a área de avaliação de necessidades de treinamento ao considerar diferentes níveis de necessidades de treinamento, já que esse modelo possibilitou identificar, descritiva e teoricamente, nesta etapa, competências necessárias ao nível macro (aquelas compartilhadas por todos ou pela maioria dos trabalhadores da organização) e ao nível meso (macroprocessos, grupos ou tarefas), apesar de este não ser o objetivo da presente pesquisa (discutir os níveis de análise das necessidades).

Os resultados do grupo focal ora apresentados cumprem os três primeiros objetivos específicos desse estudo e serviram como base para a concepção de uma primeira versão do instrumento de ANT, a ser validado, conforme o próximo tópico.

4.2 Resultados e discussão das Etapas de Validação do Instrumento de ANT

O presente estudo realizou duas etapas de validação, sendo a primeira etapa a validação semântica, e posteriormente, a etapa de validação por juízes.

Em relação à etapa de validação semântica, essa tinha o objetivo de aperfeiçoar os conteúdos elaborados a partir das informações coletadas no grupo focal. As críticas e sugestões apresentadas pelos cinco entrevistados contribuíram para a qualidade, precisão, objetividade e representatividade das categorias de competências e definições constitutivas, e principalmente, dos indicadores de competências.

Quanto às categorias de competências e respectivas definições constitutivas, foi incorporada a sugestão de alteração da redação da categoria “Competências específicas para o assessoramento ao Juiz” e da sua definição constitutiva. De acordo com o relato do entrevistado que sugeriu a alteração, a redação original dessa categoria colaborava para institucionalizar a ideia que o cartório é algo completamente distinto do gabinete, e que apenas este assessora o juiz, sendo que o juiz é assessorado por toda Área X, tanto gabinete, quanto cartório. Dessa forma, essa categoria teve redação alterada para: “Competências Específicas para o assessoramento direto ao Juiz”, e sua definição constitutiva foi reescrita para: “Referem-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao assessoramento direto aos juízes da Área X”. Essa alteração é resumida no Quadro 4.

Categoria Original	Nova categoria
Categoria original: Competências Específicas para o assessoramento ao juiz.	Nova categoria: Competências Específicas para o assessoramento direto ao Juiz
Definição constitutiva original: Referem-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das atividades específicas dos gabinetes da Área X.	Nova definição de categoria: Referem-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao assessoramento direto aos juízes da Área x.

Quadro 3 - Categoria de competência e definição constitutiva alterada na validação semântica

No que concerne aos indicadores de competências (itens), a maior parte das sugestões para itens já descritos e das sugestões de novos itens foram acatadas, conforme a análise dos dados colhidos na validação semântica, apresentada no Apêndice 8.

Os resultados da etapa de validação semântica serviram como base para a construção da segunda versão do instrumento de ANT, a qual foi submetida à validação por juízes.

Em relação à etapa de validação por juízes, essa tinha o objetivo de validar as relações estabelecidas entre as categorias e os indicadores (itens) de competências.

Os resultados da validação por juízes, apresentados no Apêndice 9, demonstram que 10 itens tiveram concordância maior que 80% e, portanto, de acordo com Pasquali (1999) apud Ferreira (2009), foram mantidos de imediato para o instrumento final. Quanto aos outros itens, com concordância menor que 80%, foi realizada uma análise cuidadosa desses indicadores e a maioria foi mantida para o instrumento final de ANT. Para isso, observou-se que o baixo índice de concordância atribuído à alguns itens pode ter sido influenciado pela sobreposição das categorias “Competências Específicas para as Atividades Cartorárias”, “Competências em Sistemas Operacionais” e “Competências Jurídicas”, ou seja, os indicadores de competências descritos nessas três categorias, na visão dos participantes dessa etapa, se sobrepõe, já que todos poderiam ser classificados como competências da Área X. Esse entendimento é corroborado pelo fato de que ao considerar a quantidade de respostas bi-variadas (quando houve a marcação de mais de uma opção de resposta em um item), percebe-se a emergência de uma categoria de concordância, independente da categoria absoluta. Dessa forma, considerou-se que alguns dos itens com concordância menor que 80% eram úteis para investigar necessidades de treinamento da Área X, e que deveriam ser mantidos para o instrumento final de ANT. A expectativa é que, após a aplicação do instrumento, em um estudo futuro, os itens possam ser validados em análise fatorial exploratória. Foram alteradas a redação de três itens com o intuito de melhorar a precisão e objetividade desses indicadores, e foram excluídos outros três itens, os quais não estavam precisos. O Quadro 5 resume os itens que tiveram a redação alterada ou foram excluídos para a versão final do instrumento de ANT.

Item Original	Providência adotada
1. Gerar relatórios diversos no QVT, como o relatório de cargas com excesso de prazos.	- Alterar redação: Gerar relatórios diversos no QVT.
2. Protocolizar petições e demais documentos por meio do relógio-datador.	- Alterar redação: Protocolar petições e demais documentos por meio do relógio-datador.
3. Empregar a linguagem com adequação ao nível dos interlocutores.	- Alterar redação: Ao atender ao público, empregar a linguagem com adequação ao nível dos interlocutores (advogados, partes e interessados).

4. Empregar a linguagem com correção técnica, clareza, precisão e objetividade.	- Excluir item.
5. Estar atento àquilo que o outro diz e entender o significado do que se escuta no contexto real (escuta ativa).	- Excluir item
6. Enviar pauta pelo SISTJ, excluí-la do Diário de Justiça Eletrônico e republicá-la pelo SISTJ.	- Excluir item

Quadro 4 – Itens com redação alterada e itens excluídos na validação por juízes

Os resultados das etapas de validação contribuem para a realização do quarto objetivo específico dessa pesquisa e serviram como base para a construção da versão final do instrumento de ANT, o qual foi aplicado, e cujos resultados são apresentados no tópico a seguir.

4.3 Resultados e discussão da Aplicação do Instrumento de ANT

A aplicação do instrumento final de ANT objetivava mensurar as necessidades de treinamento dos servidores da Área X e, posteriormente, por meio da análise dos resultados dessa etapa, priorizar essas necessidades de treinamento, utilizando-se o IPG. Para isso, foi solicitado aos participantes dessa etapa, que eles avaliassem os 49 indicadores de competências (itens) quanto ao domínio e a importância da competência para sua atuação profissional.

Em relação à importância das competências, os resultados demonstraram que as cinco competências consideradas mais importantes para a atuação dos profissionais da Área X, conforme Tabela 1, foram: “Trabalhar de forma integrada com seus colegas de trabalho percebendo a relação entre seu trabalho e o dos demais”; “Cumprir os preceitos éticos aplicáveis ao servidor público (Constituição, Lei 8.112, Código de Ética do servidor Público e outras)”; “Cooperar com os colegas de trabalho mostrando-se aberto para solucionar dúvidas e auxiliá-los, quando possível”; “Compartilhar com a equipe informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho”; “Agir e reagir com serenidade, mantendo o equilíbrio emocional diante de situações adversas”.

Competências	Média	Desvio-Padrão
Trabalhar de forma integrada com seus colegas de trabalho percebendo a relação entre seu trabalho e o dos demais.	9,85	0,82
Cumprir os preceitos éticos aplicáveis ao servidor público (Constituição, Lei 8.112, Código de Ética do servidor Público e outras).	9,84	0,87
Cooperar com os colegas de trabalho mostrando-se aberto para solucionar dúvidas e auxiliá-los, quando possível.	9,84	0,84
Compartilhar com a equipe informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho.	9,81	0,89
Agir e reagir com serenidade, mantendo o equilíbrio emocional diante de situações adversas.	9,79	0,90

Tabela 1 – As cinco competências com maiores médias quanto à Importância

Observou-se que dentre as cinco competências consideradas mais importantes para os respondentes, três pertencem à categoria “Trabalho em equipe” e duas pertencem à categoria “Atendimento ao Público”. Com base nesses resultados, infere-se que essas competências podem ter sido consideradas como mais importantes pelo fato do “Atendimento ao Público” ser o meio pelo qual o Tribunal concretiza a sua missão institucional. Além disso, o fato da maior parte dos respondentes pertencerem à função “Servidor”, e na maioria das Áreas X, os servidores serem os responsáveis por executar a atividade de atendimento, pode ter colaborado para que esses indicadores fossem considerados os mais importantes. Em relação à categoria “Trabalho em equipe”, pode-se inferir, com base nos resultados e nos relatos dos participantes durante as etapas metodológicas realizadas nesse estudo, que essa categoria destaca-se entre as mais importantes pelo fato de que a integração entre o cartório e o gabinete e entre os próprios servidores pode ser uma forma de minorar os efeitos causados pelo aumento do número de processos e pela rotatividade dos servidores, desafios identificados pelos respondentes.

Ainda quanto à importância das competências, os resultados demonstraram que as cinco competências consideradas menos importantes para a atuação dos profissionais da Área X, conforme Tabela 2, foram: “Gerar relatórios no QVT”; “Descrever as espécies de Jurisdição (contenciosa e voluntária)”; “Realizar a montagem dos maços do arquivo, de acordo com as regras estabelecidas, para fins

de arquivamento”; “Imprimir etiquetas e folha de rosto para as capas dos autos”; “Controlar os prazos de devolução do processo por meio do SISTJ e do QVT”.

Competências	Média	Desvio-Padrão
Gerar relatórios no QVT.	6,50	3,75
Descrever as espécies de Jurisdição (contenciosa e voluntária).	7,07	3,57
Realizar a montagem dos maços do arquivo, de acordo com as regras estabelecidas, para fins de arquivamento.	7,34	3,67
Imprimir etiquetas e folha de rosto para as capas dos autos.	7,34	3,42
Controlar os prazos de devolução do processo por meio do SISTJ e do QVT.	7,56	3,47

Tabela 2 - As cinco competências com menores médias quanto à Importância

Pode-se inferir que “Gerar relatórios no QVT” foi considerada a competência com menor importância por dois principais motivos. O primeiro motivo é que o QVT é um sistema do Tribunal que está sendo substituído, aos poucos, pelo SISTJ, ou seja, esse sistema vem assumindo as funções que antes eram executadas somente pelo QVT. O segundo motivo é que a atividade de gerar relatórios no QVT normalmente é executada pelos Diretores de Secretaria. Assim, o fato da maior parte dos respondentes pertencerem à função “Servidor” pode ter colaborado para que essa competência tenha uma média baixa quanto à importância. No entanto, as competências consideradas menos importantes devem ser analisadas com parcimônia, já que todas as cinco apresentaram um alto desvio-padrão (considerando que um bom desvio-padrão possui valor igual ou menor que 25% do valor nominal da escala, no caso, 2,5).

Em relação ao domínio das competências, os resultados demonstraram que as cinco competências consideradas mais dominadas pelos profissionais da Área X, conforme Tabela 3, foram: “Cumprir os preceitos éticos aplicáveis ao servidor público (Constituição, Lei 8.112, Código de Ética do servidor Público e outras)”; “Relacionar-se com as partes e outros interessados com cortesia e urbanidade”; “Compartilhar com a equipe informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho”; “Trabalhar de forma integrada com seus colegas de trabalho percebendo a relação entre seu trabalho e o dos demais”; “Cooperar com os colegas de trabalho mostrando-se aberto para solucionar dúvidas e auxiliá-los, quando possível”.

Competências	Média	Desvio-Padrão
Cumprir os preceitos éticos aplicáveis ao servidor público (Constituição, Lei 8.112, Código de Ética do servidor Público e outras).	9,51	1,29
Relacionar-se com as partes e outros interessados com cortesia e urbanidade.	9,36	1,40
Compartilhar com a equipe informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho.	9,35	1,46
Trabalhar de forma integrada com seus colegas de trabalho percebendo a relação entre seu trabalho e o dos demais.	9,31	1,35
Cooperar com os colegas de trabalho mostrando-se aberto para solucionar dúvidas e auxiliá-los, quando possível.	9,31	1,39

Tabela 3 - As cinco competências com maiores médias quanto ao Domínio

Observa-se que dentre as cinco competências consideradas mais dominadas pelos respondentes, três pertencem à categoria de “Trabalho em equipe” e duas pertencem à categoria “Atendimento ao Público”.

Ainda quanto ao domínio das competências, os resultados demonstraram que as cinco competências consideradas menos dominadas pelos profissionais da Área X, conforme Tabela 4, foram: “Gerar relatórios no QVT”; “Elaborar minuta de relatório, fundamentação e dispositivo da sentença”; “Elaborar minuta de despacho, decisões e sentenças fundados em raciocínios logicamente estruturados”; “Realizar a montagem dos maços do arquivo, de acordo com as regras estabelecidas, para fins de arquivamento”; “Conferir atos processuais para a realização de audiências”.

Competências	Média	Desvio-Padrão
Gerar relatórios no QVT.	4,12	3,71
Elaborar minuta de relatório, fundamentação e dispositivo da sentença.	4,44	3,70
Elaborar minuta de despacho, decisões e sentenças fundados em raciocínios logicamente estruturados.	4,72	3,78
Realizar a montagem dos maços do arquivo, de acordo com as regras estabelecidas, para fins de arquivamento.	5,26	3,77
Conferir atos processuais para a realização de audiências.	5,52	3,95

Tabela 4 - As cinco competências com menores médias quanto ao Domínio

Observa-se que dentre as cinco competências de menor domínio pelos respondentes, três pertencem à categoria “Competências Específicas para o assessoramento direto ao Juiz”, uma pertence à categoria “Competências

Específicas para as Atividades Cartorárias”, e outra pertence à categoria “Competências em Sistemas Operacionais”.

Com base nos resultados e dados coletados nessa pesquisa, pode-se inferir que a competência “Gerar relatórios no QVT” foi considerada como menos dominada pelo fato desse sistema está sendo substituído aos poucos pelo SISTJ. Dessa forma, considerando que a média de tempo de atuação na Área X é de aproximadamente seis anos e que o SISTJ já vem sendo aprimorado nos últimos 10 anos, pode-se inferir que a maior parte dos respondentes não dominam as atividades realizadas no QVT por utilizarem mais o SISTJ. Além disso, o fato da atividade de gerar relatórios no QVT normalmente ser executada pelos Diretores de Secretária, como explanado anteriormente, pode ter contribuído para que essa competência seja classificada como menos dominada pelos respondentes, que, em sua maioria, são servidores.

As competências “Elaborar minuta de relatório, fundamentação e dispositivo da sentença”, “Elaborar minuta de despacho, decisões e sentenças fundados em raciocínios logicamente estruturados”, e “Conferir atos processuais para a realização de audiências”, pertencem à categoria de competências específicas para o assessoramento direto ao juiz. Dessa forma, pode-se inferir que essas competências obtiveram uma média baixa quanto ao domínio, pelo fato da maioria (68%) dos respondentes serem servidores, e essas competências serem executadas no gabinete, ou seja, por Oficiais de Gabinete e por Secretários de Audiências.

Quanto à competência “Realizar a montagem dos maços do arquivo, de acordo com as regras estabelecidas, para fins de arquivamento”, mesmo essa sendo uma competência específica para a atividade cartorária e a maioria dos respondentes atuarem em cartórios (servidores, diretores de secretaria e diretores substitutos), pode-se inferir que essa competência foi classificada com menor domínio pelos participantes pelo fato dessa atividade exigir conhecimentos específicos de arquivamento.

No entanto, as competências consideradas menos dominadas devem ser analisadas com cautela, já que todas as cinco apresentaram um alto desvio-padrão.

No Apêndice 10, são apresentados os resultados referentes às médias de importância e domínio, e os respectivos desvios-padrão, dos 49 indicadores de competência.

Após a mensuração da importância e do domínio de cada competência, de acordo com o modelo de Ferreira (2009), é necessária a priorização dessas necessidades, por meio do cálculo do IPG, que junta, em um único indicador, os scores de importância e domínio, revelando se há ou não lacuna de competência.

Por meio dos resultados do IPG, e considerando a nota de corte para que uma lacuna de competência seja considerada prioritária um índice igual ou superior a 40 (FERREIRA, 2009), observa-se que nenhuma necessidade de treinamento pôde ser considerada prioritária para toda a amostra, considerando os dados agrupados dos respondentes. Na Tabela 5, são apresentadas as dez necessidades de treinamento com maior magnitude.

Competências	IPG	Desvio-Padrão
Elaborar minuta de relatório, fundamentação e dispositivo da sentença.	36,11	34,37
Elaborar minuta de despacho, decisões e sentenças fundados em raciocínios logicamente estruturados.	34,46	33,80
Gerar relatórios no QVT.	32,89	32,15
Identificar o tipo de ação de acordo com a sua classificação (ações reais ou pessoais, ação mobiliária, imobiliária ou persecutória, ação de conhecimento e outras).	29,19	28,57
Realizar a montagem dos maços do arquivo, de acordo com as regras estabelecidas, para fins de arquivamento.	28,91	31,94
Conferir atos processuais para a realização de audiências.	27,43	33,28
Pesquisar e analisar jurisprudência.	27,05	31,46
Realizar a manutenção de atos (alterar ato ou cancelar ato) no SISTJ.	25,82	29,91
Elaborar modelos de atos e termos processuais (mandados, editais, certidões e outros) utilizando uma redação objetiva.	25,53	23,46
Elaborar e registrar atos processuais (ata de audiência, alvarás, certidão e outros).	25,11	28,40

Tabela 5 - As dez competências com maiores médias quanto ao IPG

Observa-se que dentre as dez necessidades de treinamento com maior média para o IPG, cinco são competências pertencentes à categoria “Competências Específicas para o assessoramento direto ao Juiz”, duas pertencem à categoria “Competências Específicas para as Atividades Cartorárias”, duas pertencem à categoria “Competências em Sistemas Operacionais”, e uma pertence à categoria “Competências jurídicas”.

Em relação às competências “Elaborar minuta de relatório, fundamentação e dispositivo da sentença”, “Elaborar minuta de despacho, decisões e sentenças fundados em raciocínios logicamente estruturados”, “Conferir atos processuais para a realização de audiências”, “Pesquisar e analisar jurisprudência” e “Elaborar e registrar atos processuais (ata de audiência, alvarás, certidão e outros)”, pertencentes à categoria de competências específicas para o assessoramento direto ao juiz, pode-se inferir que essas tiveram maiores IPGs por serem consideradas pela maior parte da amostra competências com maior complexidade. Ou seja, como a maioria dos respondentes atuam em cartórios, as competências referentes às atividades dos gabinetes podem ser consideradas como competências mais complexas, e, no caso, emergentes.

No que se refere às competências “Realizar a montagem dos maços do arquivo, de acordo com as regras estabelecidas, para fins de arquivamento” e “Elaborar modelos de atos e termos processuais (mandados, editais, certidões e outros) utilizando uma redação objetiva”, pertencentes à categoria de competências específicas para as atividades cartorárias, pode-se inferir que essas duas necessidades de treinamento obtiveram IPGs de maiores magnitudes por serem atividades com maior complexidade. Como abordado anteriormente, a atividade de montagem dos maços do arquivo envolve diversas regras específicas que colaboram para ampliar a complexidade dessa atividade. Em relação à atividade de elaboração de modelos de atos e termos processuais, percebe-se que essa atividade também é considerada complexa pelo fato de envolver conhecimentos mais densos de Direito e regras específicas de elaboração. Esta última atividade também pode ser considerada como uma competência emergente para a maioria da amostra, já que é executada, na maior parte das unidades da Área X, por Diretores de Secretaria.

Com base nos relatos dos participantes do estudo, quanto à competência “Identificar o tipo de ação de acordo com a sua classificação (ações reais ou pessoais, ação mobiliária, imobiliária ou reipersecutória, ação de conhecimento e outras)”, pertencente à categoria de competências jurídicas, pode-se inferir que o fato de uma competência jurídica ter sido classificada como a quarta necessidade de treinamento de maior IPG, corrobora com o pressuposto de que a maioria dos servidores ingressa na Área X com conhecimentos precários em Direito.

São apresentados no Apêndice 11, na íntegra, os resultados referentes ao Índice de Prioridade Geral.

Apesar de não terem sido identificadas necessidades de treinamento coletivas (compartilhadas entre a maioria dos respondentes), foram identificadas diversas lacunas individuais que podem fornecer bases rigorosas ao Tribunal para o desenho de cursos. Dessa forma, em posse dos IPGs individuais referentes às 49 competências e das matrículas de cada respondente, a área de Planejamento, Pesquisa e Avaliação do Tribunal poderá formar turmas para treinamentos voltados para necessidades individuais e específicas da Área X, colaborando para a superação do desafio de desenvolver ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação voltadas para a capacitação dos servidores e para o desenvolvimento de suas competências. Por exemplo, considerando a categoria de competências específicas para as atividades cartorárias, os profissionais da área de Planejamento, Pesquisa e Avaliação do Tribunal poderiam formar uma turma composta de 27 possíveis participantes para um curso de práticas cartorárias, caso o critério adotado seja apresentar IPGs prioritários em número igual ou maior que 50% das competências dessa categoria, conforme a Tabela 6.

Os resultados da etapa de aplicação do instrumento de ANT cumprem o quarto objetivo específico dessa pesquisa.

Competências										Sujeitos																	
	3	11	20	32	39	55	57	58	62	63	65	69	74	89	90	97	99	101	102	112	122	139	152	154	170	173	176
Identificar o trâmite do processo na Área X (autuação, conclusão, juntada, contagem de prazos e outros).	0	30	40	50	0	50	60	0	50	90	9	30	50	0	70	63	80	90	70	50	0	50	50	40	30	40	10
Elaborar modelos de atos e termos processuais (mandados, editais, certidões e outros) utilizando uma redação objetiva.	70	90	80	50	10	50	80	80	35	90	40	40	80	60	90	90	70	60	100	90	20	50	40	50	60	63	50
Identificar o correto andamento a partir da análise dos autos.	40	90	40	20	20	10	80	50	40	70	10	30	50	50	70	90	70	90	90	50	50	50	60	40	10	27	20
Executar os procedimentos de autuação do processo, de acordo com o Provimento Geral da Corregedoria (autuar ou conferir e complementar processos já autuados pela distribuição).	0	10	60	10	50	70	20	0	40	80	50	40	80	30	70	70	100	100	100	30	100	40	70	70	70	40	50
Fazer juntada de documentos e peças conforme o Provimento Geral da Corregedoria.	0	50	20	90	50	70	50	30	40	100	20	20	50	40	70	50	70	70	100	80	60	50	50	50	0	24	10
Expedir documentos (AR's, Ofícios, Mandados e outros) de acordo com o Provimento Geral da Corregedoria.	100	90	80	70	50	50	100	80	54	70	40	80	30	60	49	90	60	70	100	100	30	50	60	90	50	40	100
Contar prazos processuais nos termos do CPC.	40	40	30	20	0	20	30	90	30	80	0	20	50	40	50	40	50	80	100	30	10	60	40	60	10	45	0
Dar baixa nas cargas processuais.	0	10	20	50	50	0	100	0	30	81	40	80	30	60	40	40	100	100	100	0	90	50	70	70	80	45	50
Realizar a montagem dos maços do arquivo, de acordo com as regras estabelecidas, para fins de arquivamento.	100	60	60	100	50	80	0	100	20	70	50	10	100	30	90	60	100	90	100	100	100	40	50	80	100	42	50
Protocolar petições e demais documentos por meio do relógio-datador.	0	0	0	10	50	20	0	0	10	80	100	80	0	0	0	20	100	80	100	0	20	30	56	70	0	16	0

Tabela 6 – Categoria “Competências Específicas para as Atividades Cartorárias” - IPGs individuais

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com o intuito de avaliar sistematicamente, por meio da aplicação de um modelo teórico-metodológico, as necessidades de treinamento de uma amostra de trabalhadores de um órgão do Poder Judiciário Federal, o presente estudo cumpriu parcialmente o seu objetivo de pesquisa, o qual era avaliar, por meio da aplicação de um modelo teórico-metodológico de ANT, as necessidades de treinamento de uma amostra de trabalhadores de um Tribunal do Poder Judiciário no Distrito Federal. Observa-se que a maioria das etapas metodológicas do modelo foi cumprida, com exceção da classificação das necessidades quanto aos níveis de análise e taxonomias de resultados de aprendizagem.

Há consenso na literatura de TD&E que o processo de avaliação de necessidades de treinamento tem sido conduzido de forma assistemática nas organizações. A presente pesquisa, ao avaliar necessidades de treinamento de forma rigorosa, por meio de um modelo teórico-metodológico, procurou ressaltar a importância de se desenvolver o processo de ANT de forma sistemática, o que possibilita que esse processo colabore para a efetividade das etapas posteriores do sistema de treinamento, e auxilie no alinhamento entre essa ação instrucional e os resultados valorizados pela organização.

Esse estudo, também, contribuiu ao fornecer subsídios para a superação de lacunas na esfera acadêmica. Os resultados da pesquisa demonstram que o modelo teórico-metodológico utilizado permitiu considerar os diferentes níveis de análise do processo (método) de ANT e de necessidades de treinamento, integrar as necessidades de treinamento com o contexto e com as estratégias organizacionais, e contribuir para a construção de medida em ANT.

Por fim, essa pesquisa também contribuiu ao fornecer ferramentas teóricas e práticas a uma organização pública para o aprimoramento das ações de treinamento dos seus servidores, o que pode impactar positivamente na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Além das contribuições, é necessário considerar as limitações dessa pesquisa. O desenho descritivo da pesquisa pode ser considerado uma limitação, assim como

a não utilização de estatísticas inferenciais, na medida em que não permitiram que esse estudo investigasse relações entre as necessidades de treinamento e outras variáveis, como o contexto (desafios ou mudanças) ou o perfil da amostra. Outra limitação do estudo é o fato do seu escopo não contemplar possíveis desdobramentos dos resultados, como a categorização dessas necessidades de acordo com a natureza e nível das competências.

Portanto, recomenda-se que sejam realizadas pesquisas futuras mais robustas, como estudos com desenhos correlacionais e quase-experimentais, com a utilização de estatísticas inferenciais. Além disso, sugere-se que as próximas pesquisas contemplem os desdobramentos da avaliação de necessidades, como a definição da natureza e dos níveis das necessidades de treinamento, e contemplem outras etapas do sistema de treinamento, como o planejamento instrucional.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ABBAD, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABBAD, G. S. et al. Planejamento instructional em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BORGES-ANDRADE, J. E. LIMA, S.V.L. Avaliação de Necessidades de Treinamento: um Método de Análise de Papel Ocupacional. **Tecnologia Educacional**, v. 12, n. 54, p. 6-22, 1983.

BORGES-ANDRADE, J. E. Por uma Competência Política e Técnica no Treinamento. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 6, n. 2, p. 9-17, 1986.

BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento de Pessoal: em busca de conhecimento e tecnologia relevantes para as organizações. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Orgs.) **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.

BRAMLEY, P. Effective training. **Journal of European Industrial Training**, v. 13, n.7, p. 2-33, 1989.

BURTON, J. K.; MERRILL, P. F. Needs Assessment: Goals, Needs, and Priorities. In: BRIGGS, L. J.; **Instrucional Design**: Principles and Applications. Educational Technology Publications, 1977.

CAMPBELL, J. P. Training design for performance improvement. In: CAMPBELL, J. P.; CAMPBELL, R. J. **Productivity in Organizations: New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

CLARKE, N. The Politics of Training Needs Analysis. **Journal of Workplace Learning**, v. 15, n. 4, p. 141-153, 2003.

FAN, C. K. CHENG, C. A study to identify the training needs of life insurance sales representatives in Taiwan using the delphi approach. **International Journal of Training and Development**, v. 10, n. 3, p. 212-226, 2006.

FERREIRA, R. R. **Avaliação de Necessidades de Treinamento**: proposição e aplicação de um modelo teórico-metodológico nos níveis macro e meso organizacionais. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

FERREIRA, R. R. et al. Avaliação de Necessidades Organizacionais de Treinamento: o Caso de uma Empresa Latino-Americana de Administração Aeroportuária. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 2, maio-ago. 2009.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FORD, J. K. NOE, R. A. Self-Assessed Training Needs: The Effects of Attitudes Toward Training, Managerial Level and Function. **Personnel Psychology**, v. 40, n. 1, p. 39-53, may. 1987.

FORD, J. K.; WROTEN, S. P. A content validity ratio approach to determine training needs. In: **ANNUAL MEETING OF PSYCHOLOGY ASSOCIATION**, 90., Washington, 1982.

GILBERT, T. F. **Human Competence: Engineering Worthy Performance**. New York: McGraw-Hill, 1978.

GOLDSTEIN, I. L.; GESSNER, M. J. Training and development in work organizations. In: COOPER, O. L.; ROBERTSON, I. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. New York: Wiley, 1988. 3v.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Palo Alto, CA: Consulting Psych, 1991.

GOLDSTEIN, I. L. **Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evolution**, 3ed. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1993.

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

HALL, D. T. Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. **Human Resource Management**, v. 25, p. 235-265, 1986.

HYDE, A. C. SMITH, M. A. Performance appraisal training: objectives, a model for change and a note of rebuttal. **Public Personnel Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 358-366, 1982.

LATHAM, G. P. Human resource training and development. **Annual Review of Psychology**, v. 39, p. 545-582, 1988.

LAWRIE, J. Differentiate between training, education and development. **Personnel Journal**, 1990.

MAGALHÃES, M. L. BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e Hetero-Avaliação no Diagnóstico de Necessidades de Treinamento. **Estudos de Psicologia**, v. 6, n. 1, p. 35-50, 2001.

MAGER, R. F.; PIPE, P. **Análise de Problemas de Desempenho**. Porto Alegre: Editora Globo, 1984.

MCGEHEE, W.; THAYER, P. W. **Training in Business and Industry**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1961.

MORRISON, R. E. Career adaptivity: The effective adaptation of managers to changing role demands. **Journal of Applied Psychology**, v. 62, p. 549-558, 1977.

MOORE, M. L. DUTTON, P. Training needs analysis: review and critique. **Academy of Management Review**, p. 532-545, july. 1978.

NADLER, L. **The handbook of human resources development**. New York: Wiley, 1984.

NOE, R.A. Trainee's attributes and attitudes: neglected influences on training effectiveness. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 736-749, 1986.

OSTROFF, C.; FORD, J. K. Assessing training needs: Critical level of analysis. In: GOLDSTEIN, I. (Ed.) **Training and Career Development**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uma abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e transferência nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Salvador, 2002. **Anais do XXVI ENANPAD**. Salvador: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2002.

PILATI, R. ABBAD, G. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 21, n. 1, p. 43-51, abr. 2005.

PRAHALAD, G. K. HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, may. 1990.

REID, M. A.; BARRINGTON, H. **Training Interventions: Promoting Learning Opportunities**. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 1999.

RESENDE, E. J. É preciso mudar o discurso em Recursos Humanos. São Paulo: Summus, 1986.

ROSENBERG, M. J. **E-learning: strategies for delivering knowledge in the digital age**. New York: McGraw-Hill, 2001.

RUAS, R. Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.) **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SILVERMAN, D. **Interpretação de Dados Qualitativos: Métodos para Análise de Entrevistas, Textos e Interações**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SHEPERD, J. C. Training Needs Analysis. Necessity or Luxury? **Journal of Nursing Management**, v. 3, n. 6, p. 310-322, 1995.

TANNENBAUM, S. I. YULK, G. Training and development in work organizations. **Annual Review of Psychology**, v. 43, p. 399-441, 1992.

TAYLOR, P. O'DRICOLL, M. BINNING, J. A new integrated framework for training needs analysis. **Human Resource Management Journal**, v. 8, n. 2, p. 29-50, 1998.

VARGAS, M.R.M.; ABBAD, G.S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

WEXLEY, K. N. Personnel training. **Annual Review of Psychology**, v. 35, p. 519-551, 1984.

ZERBINI, T. ABBAD, G. Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 13, n. 2, p. 177-193, 2010.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Instrumento de pesquisa do Grupo Focal – Etapa individual



Grupo Focal – Formulário de Registro Individual

Refleta sobre o contexto e o cenário em que o Tribunal Y se insere e responda às seguintes questões:

1. Na minha opinião, nos próximos anos, os principais desafios e mudanças para as atividades da Área X no DF são:

--

2. Na minha opinião, as competências necessárias aos profissionais para o alcance do sucesso das atividades da Área X nesses próximos anos são: (entenda competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e/ou atitudes do indivíduo que favoreçam um desempenho positivo do trabalho. Se possível, descreva itens em forma de tópicos).

--

3. Na minha opinião, os profissionais que precisam desenvolver essas competências estão lotados...

--

Apêndice 2 – Instrumento de pesquisa do Grupo Focal – Etapa coletiva



Grupo Focal – Formulário de Registro do Sub-Grupo

Reflitam sobre o contexto e o cenário em que o Tribunal Y se insere e respondam às seguintes questões:

1. Na nossa opinião, nos próximos anos, os principais desafios e mudanças para as atividades das Área X no DF são:

--

2. Na nossa opinião, as competências necessárias aos profissionais para o alcance do sucesso das atividades das Área X nesses próximos anos são: (entendam competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e/ou atitudes do indivíduo que favoreçam um desempenho positivo do trabalho. Se possível, descrevam itens em forma de tópicos).

--

3. Na nossa opinião, os profissionais que precisam desenvolver essas competências estão lotados...

--

Apêndice 3 – Instrumento de pesquisa da Etapa de Validação Semântica – Questões abertas do Roteiro de Entrevista



Roteiro de Realização das Entrevistas de Refinamento dos Dados (ANT Tribunal Y) – Validação e Melhoria de Conteúdo.

Perguntas:

1. Você considera que todas as principais atividades cartorárias foram retratadas nos itens propostos? E quanto às principais atividades de assessoramento ao juiz?
2. Quais habilidades e atitudes você considera necessárias para que a Área X preste um atendimento de qualidade a magistrados, advogados, civis e outros públicos?
3. Como você descreveria, em comportamentos observáveis, “ter disposição para trabalhar em equipe”?

Apêndice 4 – Instrumento de pesquisa da Etapa de Validação Semântica – Questionário aberto



Pesquisa Sobre Avaliação de Necessidades de Treinamento no Tribunal Y – Área X

Nome da Categoria:
Competências Específicas para as Atividades Cartorárias
Definição:
Referem-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das atividades específicas dos cartórios da Área X.
ITENS
1. Identificar o trâmite do processo na Área X (autuação, juntada, conclusão, contagem de prazos e outras). 2. Identificar o correto andamento a partir da análise dos autos. 3. Autuar o processo de acordo com o Regimento Interno do Tribunal. 4. Fazer juntada de documentos e peças conforme o Provimento Geral da Corregedoria. 5. Elaborar atos e termos processuais utilizando uma redação objetiva. 6. Certificar prazo de acordo com o CPC. 7. Contar prazos processuais nos termos do CPC. 8. Fazer arquivamento de processos, de acordo com as regras estabelecidas. 9. Protocolizar petições e demais documentos por meio do relógio-datador.
SUGESTÕES DE MELHORIA

Nome da Categoria:
Atendimento ao Público

Definição:

Refere-se à **capacidade de prestar atendimentos** adequados ao público da Área X.

ITENS

1. Atender advogados, estagiários e partes de acordo com as prerrogativas de cada um dispostas no Provimento Geral da Corregedoria.
2. Identificar e solucionar os conflitos no momento do atendimento.
3. Relacionar-se com as partes e outros atores com cortesia e urbanidade.
4. Captar e compreender as preocupações, os interesses e os sentimentos dos outros, para respondê-los adequadamente.
5. Empregar a linguagem com adequação ao nível dos interlocutores.
6. Aplicar os conceitos relacionados ao código de ética do servidor público federal.
7. Estar atento àquilo que o outro diz e entender o significado do que se escuta no contexto real (escuta ativa).

SUGESTÕES DE MELHORIA

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Nome da Categoria:

Trabalho em Equipe

Definição:

Refere-se às **habilidades e atitudes** necessárias para **trabalhar em equipes** de modo efetivo.

ITENS

1. Cooperar com os colegas de trabalho mostrando-se aberto para solucionar dúvidas e auxiliá-los, quando possível.
2. Compartilhar informações e conhecimentos pertinentes com a equipe de trabalho.
3. Trabalhar de forma integrada com seus colegas de trabalho percebendo a relação entre seu trabalho e o dos demais.
4. Identificar como o desempenho de cada servidor impacta nos resultados alcançados pela Área X.

SUGESTÕES DE MELHORIA

Apêndice 5 – Instrumento de pesquisa da Etapa de Validação por Juízes



Avaliação de Necessidades de Treinamento Validação de Conteúdo por juízes

Nº	Categorias de Competências	Definição
1	Competências Específicas para as Atividades Cartorárias	Referem-se aos <u>conhecimentos, habilidades e atitudes</u> necessárias ao <u>desempenho das atividades específicas dos cartórios</u> da Área X.
2	Competências em Sistemas Operacionais	Referem-se aos <u>conhecimentos e habilidades</u> necessárias para <u>operar de forma efetiva</u> os <u>sistemas de Tecnologia da Informação</u> disponibilizados pelo Tribunal.
3	Competências Jurídicas	Referem-se aos <u>conhecimentos básicos de Direito</u> necessários para a <u>atuação na Área X</u> .
4	Atendimento ao Público	Refere-se à <u>capacidade</u> de <u>prestar atendimentos</u> adequados ao <u>público da Área X</u> .
5	Competências Específicas para o assessoramento direto ao Juiz	Referem-se aos <u>conhecimentos, habilidades e atitudes</u> necessárias ao <u>assessoramento direto aos juízes</u> da Área X.
6	Trabalho em Equipe	Refere-se às <u>habilidades e atitudes</u> necessárias para <u>trabalhar em equipes</u> de modo efetivo.

Indicadores de Competências	Categoria
Descrever as fases de um processo (postulatória, probatória, instrutória e julgamento).	
Realizar a manutenção de atos (alterar ato ou cancelar ato) no SISTJ.	
Expedir documentos (AR's, Ofícios, Mandados e outros) de acordo com o Provimento Geral da Corregedoria.	
Pesquisar e analisar jurisprudência.	
Identificar a diferença entre processo e procedimento cível.	

Identificar como o desempenho de cada servidor impacta nos resultados finais alcançados pela Área X.	
Identificar o trâmite do processo na Área X (autuação, conclusão, juntada, contagem de prazos e outros).	
Registrar e controlar dados dos processos (objeto, autor, réu e outros) no SISTJ.	
Atender advogados, estagiários e partes de acordo com as prerrogativas dispostas no Provimento Geral da Corregedoria e no Estatuto da OAB.	
Analisar os autos identificando procedimentos/peças faltosos.	
Executar os procedimentos de autuação do processo, de acordo com o Provimento Geral da Corregedoria (autuar ou conferir e complementar processos já autuados pela distribuição).	
Gerar relatórios diversos no QVT, como o relatório de cargas com excesso de prazos.	
Identificar o tipo de processo (conhecimento, execução e cautelar) e movimentá-los de acordo com o tipo de procedimento cabível.	
Realizar a montagem dos maços do arquivo, de acordo com as regras estabelecidas, para fins de arquivamento.	
Enviar pauta pelo SISTJ, excluí-la do Diário de Justiça Eletrônico e republicá-la pelo SISTJ.	
Estar atento àquilo que o outro diz e entender o significado do que se escuta no contexto real (escuta ativa).	
Trabalhar de forma integrada com seus colegas de trabalho percebendo a relação entre seu trabalho e o dos demais.	
Expedir documentos (AR's, Ofícios, Mandados e outros) no SISTJ.	
Descrever as espécies de Jurisdição (contenciosa e voluntária).	
Identificar os prazos processuais de acordo com o CPC (prazo de resposta, prazo de réplica e outros).	
Registrar a carga e a remessa dos autos por meio do SISTJ e do QVT.	
Identificar o correto andamento a partir da análise dos autos.	
Controlar os prazos de devolução do processo por meio do SISTJ e do QVT.	
Empregar a linguagem com adequação ao nível dos interlocutores.	
Cadastrar e alterar modelos de documentos e atos processuais no SISTJ (despacho, certidão, decisão interlocutória, entre outros), registrando seu respectivo andamento.	
Elaborar modelos de atos e termos processuais (mandados, editais, certidões e outros) utilizando uma redação objetiva.	
Registrar, consultar e emitir atos processuais pelo SISTJ (despacho, sentença, certidão, decisão interlocutória, entre outros).	
Identificar o tipo de ação de acordo com a sua classificação (ações reais ou pessoais, ação mobiliária, imobiliária ou reipersecutória, ação de conhecimento e outras).	
Identificar os aspectos jurídicos da sentença.	
Compartilhar com a equipe informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho.	

Contar prazos processuais nos termos do CPC.	
Identificar as diferenças entre os diversos tipos de procedimento (ordinário, sumário, sumaríssimo e outros).	
Certificar pauta pelo SISTJ.	
Dar baixa nas cargas processuais.	
Relacionar-se com as partes e outros interessados com cortesia e urbanidade.	
Registrar e consultar andamentos processuais no QVT.	
Cooperar com os colegas de trabalho mostrando-se aberto para solucionar dúvidas e auxiliá-los, quando possível.	
Protocolizar petições e demais documentos por meio do relógio-datador.	
Imprimir etiquetas e folha de rosto para as capas dos autos.	
Identificar o significado dos institutos processuais (trânsito em julgado, preclusão, reconvindo e outros).	
Empregar a linguagem com correção técnica, clareza, precisão e objetividade.	
Identificar e solucionar os problemas e impasses no momento do atendimento.	
Elaborar e registrar atos processuais (ata de audiência, alvarás, certidão e outros).	
Identificar e descrever os tipos de atos processuais (citação, intimação, registro, decisão).	
Elaborar minuta de despacho, decisões e sentenças fundados em raciocínios logicamente estruturados.	
Consultar pautas pelo SISTJ e pelo QVT.	
Cumprir os preceitos éticos aplicáveis ao servidor público (Constituição, Lei 8.112, Código de Ética do servidor Público e outras).	
Elaborar minuta de relatório, fundamentação e dispositivo da sentença.	
Executar suas atividades de acordo com o Provimento Geral da Corregedoria.	
Fazer juntada de documentos e peças conforme o Provimento Geral da Corregedoria.	
Agir e reagir com serenidade, mantendo o equilíbrio emocional diante de situações adversas.	
Conferir atos processuais para a realização de audiências.	

Apêndice 6 – Instrumento de ANT



Avaliação de Necessidades de Treinamento da Área X

PARTE 1

Abaixo, há descrições de competências profissionais ligadas direta ou indiretamente a atividade da Área X. Por favor, leia atentamente as competências descritas e opine sobre o quanto você as considera **importante para sua atuação profissional** e o quanto você considera que as **domina** atualmente. Com base nas escalas de 0 (zero) a 10 (dez), abaixo, escreva um número correspondente:

à **importância** que cada competência tem para sua **atuação profissional**, sendo que 0 = "sem importância para minha atuação profissional" e 10 = "muito importante para minha atuação profissional". Caso a competência não se aplique à sua atuação profissional, basta marcar zero (0); e

ao **grau de domínio** de cada competência que você considera ter **atualmente**, sendo que 0 = "não tenho domínio dessa competência" e 10 = "domino completamente essa competência".

Sem importância para a minha atuação profissional	Escala de Importância	Muito importante para a minha atuação profissional
0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Não tenho domínio nessa competência	Escala de Domínio	Domínio completamente essa competência
0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Avançar ->

Avaliação de Necessidades de Treinamento

Sem importância para a minha atuação profissional	Escala de Importância	Muito importante para a minha atuação profissional
0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Não tenho domínio nessa competência	Escala de Domínio	Domínio completamente essa competência
0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Item	Questão	Importância	Domínio
1	Identificar o trâmite do processo na Área X (autuação, conclusão, juntada, contagem de prazos e outros).		
2	Elaborar modelos de atos e termos processuais (mandados, editais, certidões e outros) utilizando uma redação objetiva.		
3	Identificar o correto andamento a partir da análise dos autos.		
4	Executar os procedimentos de autuação do processo, de acordo com o Provimento Geral da Corregedoria (autuar ou conferir e complementar processos já autuados pela distribuição).		
5	Fazer juntada de documentos e peças conforme o Provimento Geral da Corregedoria.		
6	Expedir documentos (AR's, Ofícios, Mandados e outros) de acordo com o Provimento Geral da Corregedoria.		
7	Contar prazos processuais nos termos do CPC.		
8	Dar baixa nas cargas processuais.		
9	Realizar a montagem dos maços do arquivo, de acordo com as regras estabelecidas, para fins de arquivamento.		
10	Protocolar petições e demais documentos por meio do relógio-datador.		



Avaliação de Necessidades de Treinamento											
Sem importância para a minha atuação profissional		Escala de Importância								Muito importante para a minha atuação profissional	
0		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não tenho domínio nessa competência		Escala de Domínio								Domínio completamente nessa competência	
0		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Item	Questão	Importância	Domínio
11	Cadastrar e alterar modelos de documentos e atos processuais no SISTJ (despacho, certidão, decisão interlocutória, entre outros), registrando seu respectivo andamento.		
12	Registrar e controlar dados dos processos (objeto, autor, réu e outros) no SISTJ.		
13	Registrar, consultar e emitir atos processuais pelo SISTJ (despacho, sentença, certidão, decisão interlocutória, entre outros).		
14	Imprimir etiquetas e folha de rosto para as capas dos autos.		
15	Expedir documentos (AR's, Ofícios, Mandados e outros) no SISTJ.		
16	Realizar a manutenção de atos (alterar ato ou cancelar ato) no SISTJ.		
17	Certificar pauta pelo SISTJ.		
18	Controlar os prazos de devolução do processo por meio do SISTJ e do QVT.		
19	Consultar pautas pelo SISTJ e pelo QVT.		
20	Gerar relatórios no QVT.		
21	Registrar e consultar andamentos processuais no QVT.		
22	Registrar a carga e a remessa dos autos por meio do SISTJ e do QVT.		



Avaliação de Necessidades de Treinamento											
Sem importância para a minha atuação profissional		Escala de Importância								Muito importante para a minha atuação profissional	
0		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não tenho domínio nessa competência		Escala de Domínio								Domínio completamente nessa competência	
0		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Item	Questão	Importância	Domínio
23	Descrever as espécies de Jurisdição (contenciosa e voluntária).		
24	Identificar o tipo de ação de acordo com a sua classificação (ações reais ou pessoais, ação mobiliária, imobiliária ou reipersecutória, ação de conhecimento e outras).		
25	Identificar o tipo de processo (conhecimento, execução e cautelar) e movimentá-los de acordo com o tipo de procedimento cabível.		
26	Descrever as fases de um processo (postulatória, probatória, instrutória e julgamento).		
27	Identificar as diferenças entre os diversos tipos de procedimento (ordinário, sumário, sumaríssimo e outros).		
28	Identificar e descrever os tipos de atos processuais (citação, intimação, registro, decisão).		
29	Identificar os prazos processuais de acordo com o CPC (prazo de resposta, prazo de réplica e outros).		
30	Identificar o significado dos institutos processuais (trânsito em julgado, preclusão, reconvinção e outros).		
31	Identificar a diferença entre processo e procedimento cível.		
32	Executar suas atividades de acordo com o Provimento Geral da Corregedoria.		



Avaliação de Necessidades de Treinamento										
Sem importância para a minha atuação profissional		Escala de Importância								Muito importante para a minha atuação profissional
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não tenho domínio nessa competência		Escala de Domínio								Domínio completamente essa competência
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Item	Questão	Importância	Domínio
33	Atender advogados, estagiários e partes de acordo com as prerrogativas dispostas no Provimento Geral da Corregedoria e no Estatuto da OAB.		
34	Identificar e solucionar os problemas e impasses no momento do atendimento.		
35	Relacionar-se com as partes e outros interessados com cortesia e urbanidade.		
36	Cumprir os preceitos éticos aplicáveis ao servidor público (Constituição, Lei 8.112, Código de Ética do servidor Público e outras).		
37	Ao atender ao público, empregar a linguagem com adequação ao nível dos interlocutores (advogados, partes e interessados).		
38	Agir e reagir com serenidade, mantendo o equilíbrio emocional diante de situações adversas.		



Avaliação de Necessidades de Treinamento										
Sem importância para a minha atuação profissional		Escala de Importância								Muito importante para a minha atuação profissional
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não tenho domínio nessa competência		Escala de Domínio								Domínio completamente essa competência
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Item	Questão	Importância	Domínio
39	Identificar os aspectos jurídicos da sentença.		
40	Elaborar minuta de relatório, fundamentação e dispositivo da sentença.		
41	Elaborar minuta de despacho, decisões e sentenças fundados em raciocínios logicamente estruturados.		
42	Pesquisar e analisar jurisprudência.		
43	Conferir atos processuais para a realização de audiências.		
44	Elaborar e registrar atos processuais (ata de audiência, alvarás, certidão e outros).		
45	Analisar os autos identificando procedimentos/peças faltosos.		



Avaliação de Necessidades de Treinamento										
Escala de Importância										
Sem importância para a minha atuação profissional									Muito importante para a minha atuação profissional	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Escala de Domínio										
Não tenho domínio nessa competência									Domínio completamente nessa competência	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Item	Questão	Importância	Domínio
46	Cooperar com os colegas de trabalho mostrando-se aberto para solucionar dúvidas e auxiliá-los, quando possível.		
47	Compartilhar com a equipe informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho.		
48	Trabalhar de forma integrada com seus colegas de trabalho percebendo a relação entre seu trabalho e o dos demais.		
49	Identificar como o desempenho de cada servidor impacta nos resultados finais alcançados pela Área X.		



Avaliação de Necessidades de Treinamento	
PARTE 2: Perfil do(a) Respondente	
Para finalizar, por favor, preencha os dados demográficos e profissionais abaixo. Suas respostas são fundamentais para o sucesso do levantamento. Obrigado pela participação.	
Gênero	Faixa Etária
☐ Masculino ☐ Feminino	☐ Até 30 anos ☐ Entre 31 e 40 anos ☐ Entre 41 e 50 anos ☐ Entre 51 e 60 anos ☐ Mais de 60 anos
Formação em Nível Superior (pode marcar mais de uma)	
☐ Administração	☐ Biologia
☐ Contabilidade /Ciências Contábeis	☐ Direito
☐ Economia	☐ Engenharia
☐ Informática	☐ Odontologia
☐ Psicologia	☐ Outra(especifique):
Pós-Graduação	
☐ Não	☒ Especialização
☐ Mestrado	☐ Doutorado
☐ Pós-Doutorado	
Função	
☐ Diretor de Secretaria	☐ Diretor Substituto
☐ Juiz	☐ Oficial de Gabinete
☐ Secretário de Audiência	☐ Servidor
Tempo de atuação no Tribunal : anos e meses	
Tempo de atuação na Área X : anos e meses	
Críticas/ou Sugestões sobre o Estudo	
<- Voltar	FINALIZAR

Apêndice 7 – Análise de dados e Resultados do Grupo Focal

Desafios e Mudanças	Definição Constitutiva
Rotatividade de Servidores (f=11)	Refere-se ao desafio de atrair servidores e posteriormente retê-los para atuarem na Área X, garantindo a continuidade do trabalho.
Virtualização dos Processos (f=10)	Refere-se aos desafios e mudanças para digitalizar os processos da Área X, considerando as perspectivas de segurança e de integridade das informações.
Condições de Trabalho (f=10)	Refere-se ao desafio de disponibilizar infraestrutura física, recursos materiais e número de servidores suficiente para proporcionar o bom desempenho da tarefa.
Aumento do Número de Processos e Celeridade (f=9)	Refere-se ao desafio de manter a qualidade e a celeridade do trabalho frente à grande quantidade de processos e à insuficiência de servidores.
Capacitação e Desenvolvimento de Competências (f=9)	Refere-se ao desafio de desenvolver ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação voltadas para a capacitação dos servidores e para o desenvolvimento de suas competências.
Mapeamento e Padronização dos Processos de Trabalho (f=7)	Refere-se ao desafio de mapear os processos de trabalho da Área X e, então, padronizá-los.

Rotatividade de Servidores (f=11)	Virtualização dos processos (f=10)	Condições de Trabalho (f=10)
1. “Estabilização das lotações para melhor aproveitamento das capacidades efetivadas.”	1. “Digitalização dos processos, processo virtual.”	1. “Falta de espaço físico e número insuficiente de servidores.”
2. “Conter a grande evasão dos servidores, seja para outras áreas ou outros órgãos.”	2. “Processo virtual.”	2. “Em primeiro lugar, um dos principais problemas enfrentados aqui em Brasília é o espaço físico. As condições de trabalho com o atual espaço dificultam e muito o nosso trabalho.”
3. “Conseguir manter uma equipe de trabalho por mais tempo, pois hoje a rotatividade de servidores é muito grande.”	3. “Digitalização dos processos.”	3. “Solucionar a questão do espaço físico, a fim de permitir a acomodação adequada dos servidores e dos processos.”
4. “Diminuir a rotatividade de servidores.”	4. “Digitalização dos processos (novas rotinas).”	4. “Adequação das instalações físicas.”
5. “Rotatividade de servidores; à medida que cumprem o tempo mínimo inicial lotados na Área X, pedem para sair devido a longa distancia.”	5. “Criação do processo virtual e segurança no processamento da informação e no trâmite do processo.”	5. “Aumento no numero de servidores em cada unidade da Área X.”
6. “O desafio é manter os servidores motivados, inclusive gestores.”	6. “Digitalização dos processos será a principal mudança a ser enfrentada, e é questão de pouco tempo.”	6. “Ampliar o espaço físico da Área X e aumentar o número de servidores/número de referência nas mesmas.”
7. “Maior valorização da carreira judiciária para que se torne uma carreira atrativa, com a intenção de ter servidores motivados.”	7. “Virtualização dos autos e segurança quanto aos atos judiciais, diante das novas tecnologias.”	7. “Falta estrutura física, faltam pessoas.”
8. “Grande rotatividade de servidores.”	8. “Virtualização dos autos.”	8. “Melhorar a estrutura (espaço) da Área X.”
9. “Rotatividade dos servidores e o seu treinamento (estabilidade da equipe).”	9. “Digitalização dos processos.”	9. “Espaço físico.”
10. “Rotatividade dos servidores – evitar.”	10. “Implantação do processo digital e segurança na condução do processo virtual.”	10. “Condições ideais de trabalho, entendido nisso um melhor espaço, um espaço mais saudável, com mobiliário que atenda as necessidades dos servidores, melhores equipamentos.”
11. “Estabilização dos servidores – estimular o servidor para permanecer.”		

Aumento do Número de Processos e Celeridade (f=9)	Capacitação e Desenvolvimento de Competências (f=9)	Mapeamento e Padronização dos Processos de Trabalho (f=7)
1. "A redução do número de processos seria indispensável."	1. "Capacitação dos servidores."	1. "Padronização dos procedimentos."
2. "Prestar atendimento de excelência ao público, com celeridade e de modo eficaz."	2. "Cursos direcionados aos procedimentos da Área X; qualificar toda a equipe para que saibam desempenhar todas as atividades dessa área."	2. "Padronização das rotinas cartorárias."
3. "O desafio é resolver a contento esta demanda, visto que são processos que se multiplicam, sem que ocorra o mesmo com o quadro de funcionários da Área X."	3. "Qualificação dos servidores."	3. "Simplificação de procedimentos cartorários."
4. "Conseguir dar vazão a enorme quantidade de processos que chegam todos os dias, de maneira célere, eficaz, correta e objetiva."	4. "A falta de treinamento para os servidores, mas treinamento específico para a Área X."	4. "Padronizar procedimentos."
5. "Buscar executar o trabalho com rapidez sem perder a qualidade técnica."	5. "Qualificar servidores para as atribuições pertinentes."	5. "Padronização das rotinas cartorárias"
6. "Aumento do número de processo (demanda) e aumento do grau de exigência (qualidade/quantidade/celeridade) dos jurisdicionados."	6. "Treinamento dos profissionais em diversas atividades de serventia, de forma que possam suprir as eventuais ausências de seus colegas."	6. "Conseguir uma padronização das atividades, especialmente as cartorárias, a fim de otimizar os serviços."
7. "O principal desafio será atender o jurisdicionado de forma célere."	7. "Preparar os servidores que não tem formação em Direito para execução das tarefas cotidianas e estimulá-los a buscar sempre que possível um treinamento."	7. "Acredito que a otimização dos procedimentos seria indispensável, ou seja, padronização."
8. "Prestação jurisdicional de forma célere e de qualidade com o aumento da quantidade de processos."	8. "Conseguir estimular os servidores a participarem de ações de treinamento."	
9. "Desproporção entre a carga e volume de trabalho e a quantidade de pessoal, prejudicial ao desempenho do trabalho."	9. "Capacitar servidores de forma mais direcionada e específica para trabalharem na Área X."	

Competências	Definição Constitutiva	Indicadores de Competências
Competências Específicas para as Atividades Cartorárias (f=13)	Referem-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das atividades específicas dos cartórios da Área X.	1. Identificar o trâmite do processo na Área X (autuação, juntada, conclusão, contagem de prazos e outras). 2. Identificar o correto andamento a partir da análise dos autos 3. Autuar o processo de acordo com o Regimento Interno do Tribunal. 4. Fazer juntada de documentos e peças conforme o Provimento Geral da Corregedoria. 5. Elaborar atos e termos processuais utilizando uma redação objetiva. 6. Certificar prazo de acordo com o CPC. 7. Contar prazos processuais nos termos do CPC. 8. Fazer arquivamento de processos, de acordo com as regras estabelecidas. 9. Protocolizar petições e demais documentos por meio do relógio-datador.
Competências em Sistemas Operacionais (f=13)	Referem-se aos conhecimentos, habilidades necessárias para operar de forma efetiva os sistemas de Tecnologia da Informação disponibilizados pelo Tribunal.	1. Executar a instalação do código de barras. 2. Criar e alterar modelos de documentos e atos processuais no SISTJ (despacho, sentença, certidão, decisão interlocutória, entre outros). 3. Registrar e controlar dados dos servidores no SISTJ. 4. Registrar e controlar dados dos processos no SISTJ. 5. Cadastrar e consultar dados das partes do processo no SISTJ. 6. Imprimir etiquetas no SISTJ para as capas dos autos. 7. Emitir e registrar atos processuais pelo SISTJ (despacho, sentença, certidão, decisão interlocutória, entre outros). 8. Expedir documentos (AR's, Ofícios, Mandados e outros) no SISTJ. 9. Enviar pauta pelo SISTJ e excluí-la do Diário de Justiça Eletrônico. 10. Realizar a republicação e exclusão de ato no SISTJ. 11. Certificar pauta pelo SISTJ. 12. Controlar os prazos de devolução do processo por meio do SISTJ. 13. Consultar pautas pelo QVT. 14. Cadastrar as fases de cumprimento de sentença no QVT. 15. Gerar relatórios diversos no QVT, como o relatório de cargas com excesso de prazos. 16. Registrar e consultar andamentos processuais no QVT. 17. Registrar a carga de autos por meio do QVT.
Competências Jurídicas (f=10)	Referem-se aos conhecimentos básicos de Direito necessários para a atuação na Área X.	1. Descrever as etapas de um processo civil. 2. Identificar as diferenças entre os diversos procedimentos de natureza cível. 3. Executar suas atividades de acordo com o Provimento Geral da Corregedoria.

		- Identificar o significado dos termos jurídicos (rito ordinário, processo de execução, cautelar, jurisdição contenciosa, trânsito em julgado, preclusão, reconvindo e outros) - Executar suas atividades de acordo com o Regimento Interno do Tribunal. - Identificar o processo de conhecimento, de execução e cautelar e movimentá-los de acordo com o tipo de procedimento cabível. - Identificar a diferença entre processo e procedimento cível.
Atendimento ao Público (f=7)	Refere-se à capacidade de prestar atendimentos adequados ao público da Área X.	- Atender advogados, estagiários e partes de acordo com as prerrogativas de cada um dispostas no Provimento Geral da Corregedoria. - Identificar e solucionar os conflitos no momento do atendimento. - Relacionar-se com as partes e outros atores com cortesia e urbanidade. - Captar e compreender as preocupações, os interesses e os sentimentos dos outros, para respondê-los adequadamente. - Empregar a linguagem com adequação ao nível dos interlocutores. - Aplicar os conceitos relacionados ao código de ética do servidor público federal. - Estar atento àquilo que o outro diz e entender o significado do que se escuta no contexto real (escuta ativa).
Trabalho em Equipe (f=6)	Refere-se às habilidades e atitudes necessárias para trabalhar em equipes de trabalho de modo efetivo.	- Cooperar com os colegas de trabalho mostrando-se aberto para solucionar dúvidas e auxiliá-los, quando possível. - Compartilhar informações e conhecimentos pertinentes com a equipe de trabalho. - Trabalhar de forma integrada com seus colegas de trabalho percebendo a relação entre seu trabalho e o dos demais. - Identificar como o desempenho de cada servidor impacta nos resultados alcançados pela Área X.
Competências Específicas para o assessoramento ao Juiz (f=3)	Referem-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das atividades específicas dos gabinetes da Área X.	- Identificar os aspectos jurídicos da sentença. - Elaborar minuta de relatório, fundamentação e dispositivo da sentença. - Elaborar minuta de despacho, decisões e sentenças fundados em raciocínios logicamente estruturados. - Pesquisar e analisar jurisprudência. - Conferir atos processuais para a realização de audiências. - Registrar ata de audiência. - Empregar a linguagem com correção técnica, clareza, precisão e objetividade. - Analisar os autos identificando procedimentos/peças faltosos.

Competências Específicas para as Atividades Cartorárias (f=13)	Competências em Sistemas Operacionais (f=13)
1. “Conhecimento básico sobre rotinas cartorárias.” 2. “Conhecimento teórico e prático do trabalho.” 3. “Especialização em Contratos bancários; Especialização em Direitos reais e Posse; Estudo aprofundado de “posse” de terras públicas.” 4. “Conhecimento específico (quanto material e processual).” 5. “Visão global da atividade cartorária.” 6. “Acredito que ter conhecimento na área de trabalho facilita a compreensão dos procedimentos e reduz os erros.” 7. “Conhecer o trâmite do processo, incluindo-se prazos e intervenções previstas em lei.” 8. “Conhecimento = Procedimento, CPC...” 9. “Conhecimento específico da Lei Processual, especialmente quanto aos prazos e intervenções no processo.” 10. “Cursos específicos para a Área X, tais como, expedição, contagem de prazos.” 11. “Conhecimentos específicos (processo civil, provimento, fluxograma de processamento dos feitos).” 12. “Conhecimento jurídico, em especial aquele necessário à atuação na Área X, voltado à prática. Noções de tramitação inerentes às diversas demandas em curso na Área X, considerando-se suas especificidades.” 13. “Conhecimento teórico quanto aos tipos de procedimentos em tramite na Área X; qualificação prática quanto ao desenrolar desses procedimentos (tramitação dos processos).”	1. “Noções básicas dos sistemas operacionais antes mesmo ingressar nesta Área X.” 2. “Conhecimento dos sistemas utilizados.” 3. “Conhecimento das ferramentas proporcionadas (SISTJ e QVT).” 4. “Conhecimentos de informática.” 5. “Conhecimento de informática, principalmente dos programas do Tribunal.” 6. “Competências relacionadas à utilização dos diversos sistemas informatizados empregados nas atividades realizadas.” 7. “Conhecer e dominar o sistema de informação processual.” 8. “Qualificação quanto ao uso de novas tecnologias.” 9. “Associar ao conhecimento teórico e prático a utilização dos sistemas informatizados que possibilitam impulsionar os efeitos e efetivar os demais serviços da Área X.” 10. “Conhecimento sobre as novas tecnologias.” 11. “Conhecimento técnico dos sistemas do Tribunal.” 12. “Cursos de sistemas.” 13. “Conhecimento e domínio do sistema de informação processual do Tribunal.”

Competências Jurídicas (f=10)	Atendimento ao Público (f=7)
1. "Acredito que todos os servidores, para atuar na Área X, deveriam ter conhecimentos básicos de processo civil." 2. "Noção de Direito (prazos, procedimentos...)." 3. "Para os servidores do cartório, um conhecimento, ainda que básico, da área em que atuam, de forma a ter uma noção sobre o que ocorre com os processos." 4. "Conhecimento jurídico atualizado." 5. "Fazer cursos de atualização na área cível" 6. "Conhecimento de Direito civil." 7. "Estudo aprofundado das matérias de direito." 8. "Conhecimento sobre a legislação." 9. "Conhecimento jurídico atualizado." 10. "Conhecimento jurídico para todos os cargos."	1. "Também seria importante a realização de cursos sobre atendimento ao público." 2. "Habilidade para relacionar-se com pessoas e habilidade para identificar e solucionar conflitos." 3. "Habilidade para atender advogados." 4. "Bom trato com as pessoas." 5. "Competências não diretamente relacionadas às atividades fim do órgão, como relacionamento interpessoal, atendimento ao público..." 6. "Relacionar-se bem com os colegas de trabalho e com os clientes no balcão de atendimento." 7. "Relacionamento com o público."
Trabalho em Equipe (f=6)	Competências Específicas para o assessoramento ao Juiz (f=3)
1. "Buscar trabalhar sempre em grupo, tanto nos cartórios, quanto nos gabinetes." 2. "Capacidade de interação entre os vários setores da Área X, não apenas quanto aos servidores, mas quanto à divisão de tarefas e fluxo do trabalho." 3. "Disposição para cumprir metas individuais e da equipe de trabalho." 4. "Espírito de equipe." 5. "Ter facilidade/disposição para trabalhar em grupo."	1. "Objetividade na elaboração das minutas de sentenças/despachos/decisões." 2. Para os servidores do gabinete, conhecimento mais profundo e atualização constante, em busca de excelência no serviço de assessoramento prestado ao magistrado. 3. Conhecimento aprofundado do Direito Civil, acompanhado de agilidade na elaboração de minutas e decisões.

Local	Exemplo de Relato
Em todo o Tribunal (f=6)	4. "Em todo o Tribunal." 5. "...deveria ser desenvolvido em todo o Tribunal." 6. "Em todos os setores, inclusive na atividade meio." 7. "Todo o Tribunal." 8. "Em todo Tribunal." 9. "...em todos os setores do Tribunal."
Na Área X (f=19)	4. "...especialmente nas próprias unidades da Área X." 5. "Principalmente na Área X." 6. "...creio que os mesmos estejam lotados na Área X." 7. "Creio que os profissionais encontram-se nas secretarias e gabinetes da Área X." 8. "Nos cartórios em geral." 9. "Nas secretarias dos juízes." 10. "Nas unidades da Área X." 11. "Nas unidades da Área X e em gabinetes da segunda instância..." 12. "Nas próprias unidades da Área X." 13. "Na Área X." 14. "Acredito que nas próprias unidades Área X." 15. "Em sua maioria nos gabinetes da Área X." 16. "Nas próprias unidades da Área X." 17. "Nas unidades da Área X." 18. "Dentro da Área X..." 19. "Nas unidades da Área X." 20. "Nas secretarias." 21. "Nas próprias unidades da Área X" 22. "Acreditamos que os profissionais estejam lotados nas secretarias e gabinetes da Área X."
Na Área Administrativa do Tribunal (f=4)	4. "...servidores em áreas administrativas." 5. "Na área administrativa (apoio)." 6. "Na área administrativa." 7. "No meio administrativo."

Apêndice 8 – Análise de dados e Resultados da Entrevista de Validação Semântica

1. Sugestões para conteúdos já descritos

Item/Categoria	Sugestões de melhorias	Providências Tomadas
Identificar o trâmite do processo na Área X (autuação, juntada, conclusão, contagem de prazos e outras). <i>(Categoria Competências Específicas para as Atividades Cartorárias – item 1).</i>	1. (Entrevista 1) – “Alterar a ordem das ações nos parênteses (autuação, conclusão, juntada, contagem de prazos e outros) para exemplificar melhor o trâmite do processo”. 2. (Entrevista 1) – “Alterar o termo “contagem” por certificação de prazo, já que este é mais utilizado”.	Acatar a sugestão 1. Não acatar a sugestão 2, já que a contagem é uma atividade diferente da certificação. Reescrever o item: Identificar o trâmite do processo na Área X (autuação, conclusão, juntada, contagem de prazos e outros).
Autuar o processo de acordo com o Regimento Interno do Tribunal. <i>(Categoria Competências Específicas para as Atividades Cartorárias – item 3).</i>	1. (Entrevista 3) – “As regras de regimento interno são específicas para o Tribunal para a segunda instância. Todas as atividades da primeira instância estão no Provimento Geral da Corregedoria”. 2. (Entrevista 5) – “De acordo com andamento do CNJ, a atividade de autuação não será mais competência da Área X, o processo já virá autuado. Os servidores da área terão que conferir o cadastramento da autuação”.	Acatar a sugestão 1 e 2. Reescrever o item: Executar os procedimentos de autuação do processo, de acordo com o Provimento Geral da Corregedoria (autuar ou conferir e complementar processos já autuados pela distribuição).
Elaborar atos e termos processuais utilizando uma redação objetiva. <i>(Categoria Competências Específicas para as Atividades Cartorárias – item 5).</i>	1. (Entrevista 2) – “Incluir um parênteses com os exemplos de atos e termos, como mandados, AR’s e ofícios”. 2. (Entrevista 5) – “Reescrever o item para que esse se refira a elaboração de modelos de atos e termos, porque a elaboração de atos e termos em si é no SISTJ; o que o servidor executa é a elaboração dos modelos”.	Acatar a sugestão 1 e 2. Reescrever o item: Elaborar modelos de atos e termos processuais (mandados, editais, certidões e outros) utilizando uma redação objetiva.
Certificar prazo de acordo com o CPC. <i>(Categoria Competências Específicas para as Atividades Cartorárias – item 6).</i>	1. (Entrevista 5) – “Essa atividade é realizada no SISTJ.”	Acatar a sugestão 1. Item excluído da categoria de competências específicas para as atividades cartorárias. Observa-se que sabendo a contagem do prazo, a certificação é apenas a emissão de uma certidão no SISTJ.

Contar prazos processuais nos termos do CPC. (Categoria *Competências Específicas para as Atividades Cartorárias* – item 7).

1. (Entrevista 5) – “Esse item deve vir antes da certificação de prazo, para manter a sequência lógica das atividades”.

Não acatar a sugestão 1.
O item 6 foi excluído.

Fazer arquivamento de processos, de acordo com as regras estabelecidas. (Categoria *Competências Específicas para as Atividades Cartorárias* – item 8).

1. (Entrevista 5) – “O arquivamento do processo é uma operação no SISTJ, o que os servidores precisam ter conhecimento, e essa é uma das atividades mais complexas do cartório, é saber montar os maços do arquivo de acordo com as regras estabelecidas para entregar no arquivo”.

Acatar a sugestão 1.

Reescrever o item: Realizar a montagem dos maços do arquivo, de acordo com as regras estabelecidas, para fins de arquivamento.

Executar a instalação do código de barras. (Categoria *Competências em Sistemas Operacionais* – item 1).

1. (Entrevista 1) – “Não tenho conhecimento dessa atividade”.
2. (Entrevista 2) – “Não sei do que se trata”.
3. (Entrevista 3) – “Essa atividade refere-se a ativar a fonte de código de barras no Windows”.
4. (Entrevista 4) – “Não conheço essa atividade”.

Excluir item em função dos entrevistados não conhecerem essa atividade.

Criar e alterar modelos de documentos e atos processuais no SISTJ (despacho, sentença, certidão, decisão interlocutória, entre outros). (Categoria *Competências em Sistemas Operacionais* – item 2).

1. (Entrevista 2) – “Alterar os exemplos nos parênteses por: AR’s, Certidões, Mandados e Ofícios”.
2. (Entrevista 5) – “A criação de modelos já está sendo retratada na categoria de competências das atividades cartorárias. Na realidade são executadas duas atividades referentes a esse item, a primeira é o servidor gravar os modelos no SISTJ, e posteriormente cadastrar esses atos salvos nos processos. Além de registrar e alterar os modelos, o servidor tem que dar o correto andamento à esse modelo”.

Não acatar a sugestão 1. Os exemplos da redação original são pertinentes ao contexto da Área X.
Acatar em parte a sugestão 2. A atividade de “criar” modelos já está retratada no item de elaboração de modelos na categoria de atividades cartorárias. No entanto é necessário retratar as atividades de cadastramento e alteração dos modelos elaborados. Quanto a atividade de cadastrar os atos salvos no SISTJ no processo, percebe-se que ela já está retratada no item 7, “registrar atos processuais”.

Reescrever item: Cadastrar e alterar modelos de documentos e atos processuais no SISTJ (despacho, sentença, certidão, decisão interlocutória, entre outros), registrando seu respectivo andamento.

Registrar e controlar dados dos servidores no SISTJ. (Categoria *Competências em Sistemas Operacionais* – item 3).

1. (Entrevista 1) – “Esse item não ficou claro; não conheço essa atividade”.
2. (Entrevista 2) – “Não sei do que se trata”.

Excluir item em função dos entrevistados não conhecerem essa atividade, e pelo fato de que é uma atividade exercida infrequentemente e por poucas funções.

	3. (Entrevista 3) – “Para melhorar o entendimento eu substituiria “dos servidores” por “da Área X””. 4. (Entrevista 4) – “Não sei do que se refere. Talvez seja uma atividade do diretor de secretária”. 5. (Entrevista 5) – “O registro e controle de dados dos servidores é realizado pelo RH. O que nós fazemos na Área X é controlar a inclusão ou exclusão de dados dos cargos dos servidores na tabela do SISTJ, sendo que poucas funções tem esse acesso”.	
Registrar e controlar dados dos processos no SISTJ. (Categoria Competências em Sistemas Operacionais – item 4).	1. (Entrevista 1) – “Não sei se ficou claro, mas eu entendo dados dos processos como as certidões, as sentenças”. 2. (Entrevista 5) – “Poderia ser escrito da seguinte forma: Registrar e controlar o cadastramento do processo no SISTJ, e poderia ser incluído um parêntese com exemplos, como objeto, autor e réu”.	Acatar em parte a sugestão 5. Reescrever o item: Registrar e controlar dados dos processos (objeto, autor, réu e outros) no SISTJ.
Cadastrar e consultar dados das partes do processo no SISTJ. (Categoria Competências em Sistemas Operacionais – item 5).	1. (Entrevista 5) – “Retirar o cadastrar, pois essa atividade está repetida no item 7, e alterar a redação para: Consultar atos processuais no SISTJ”.	Excluir item. Incluir a atividade de consulta dos atos processuais no item 7.
Imprimir etiquetas no SISTJ para as capas dos autos. (Categoria Competências em Sistemas Operacionais – item 6).	1. (Entrevista 1) – “Incluir a impressão de folha de rosto para as capas dos autos”.	Acatar a sugestão 1. Reescrever item: Imprimir etiquetas e folha de rosto para as capas dos autos.
Emitir e registrar atos processuais pelo SISTJ (despacho, sentença, certidão, decisão interlocutória, entre outros). (Categoria Competências em Sistemas Operacionais – item 7).	1. (Entrevista 3) – “Poderia ter a redação alterada para: Emitir, registrar e consultar atos processuais pelo SISTJ (despacho, sentença, certidão, decisão interlocutória, entre outros), pois substituiria o item 5”.	Acatar a sugestão 1. Reescrever item: Registrar, consultar e emitir atos processuais pelo SISTJ (despacho, sentença, certidão, decisão interlocutória, entre outros).
Enviar pauta pelo SISTJ e excluí-la do Diário de Justiça Eletrônico. (Categoria Competências em Sistemas Operacionais – item 9).	1. (Entrevista 5) – “Também tem que incluir a atividade de republicação da pauta”.	Acatar a sugestão 1. Reescrever item: Enviar pauta pelo SISTJ, excluí-la do Diário de Justiça Eletrônico e republicá-la pelo SISTJ.

Realizar a republicação e exclusão de ato no SISTJ. (Categoria Competências em Sistemas Operacionais – item 10).	1. (Entrevista 5) – “Outra redação mais adequada seria: Realizar a manutenção de atos no SISTJ (alterar ato ou cancelar ato)”.	Acatar a sugestão 1. Reescrever item: Realizar a manutenção de atos (alterar ato ou cancelar ato) no SISTJ.
Controlar os prazos de devolução do processo por meio do SISTJ. (Categoria Competências em Sistemas Operacionais – item 12).	1. (Entrevista 2) – “Eu costumo fazer essa atividade pelo QVT”. 2. (Entrevista 3) – “Os dois sistemas executam essa atividade (QVT/SISTJ)”.	Acatar as sugestões 1 e 2. Reescrever item: Controlar os prazos de devolução do processo por meio do SISTJ e do QVT.
Consultar pautas pelo QVT. (Categoria Competências em Sistemas Operacionais – item 13).	1. (Entrevista 1) – “Pelo SISTJ”. 2. (Entrevista 3) – “Eu faço pelo SISTJ”.	Acatar as sugestões 1 e 2. Reescrever item: Consultar pautas pelo SISTJ e pelo QVT.
Cadastrar as fases de cumprimento de sentença no QVT. (Categoria Competências em Sistemas Operacionais – item 14).	1. (Entrevista 1) – “Eu não utilizo muito o QVT. Aqui na Área X eu faço essa etapa no SISTJ”. 2. (Entrevista 5) – “Essa atividade é realizada no SISTJ, e, além disso, cadastrar as fases de cumprimento é cadastrar os atos, o que já foi abordado em outro item. Sugiro a exclusão desse item”.	Acatar a sugestão 2. Excluir item, já que cadastrar as fases de cumprimento é simplesmente registrar atos processuais, atividade já retratada no item 7.
Registrar a carga dos autos por meio do QVT. (Categoria Competências em Sistemas Operacionais – item 17).	1. (Entrevista 3) – “Existem dois tipos de carga que são pelo SISTJ, isso sem considerar o retorno ao arquivo, dessa forma seria melhor colocar QVT/SISTJ”. 2. (Entrevista 5) – “Essa atividade também é realizada no SISTJ, dessa forma seria mais apropriado colocar “por meio do Sistema Operacional adequado”. Além do registro da carga dos autos, há o registro das remessas”.	Acatar a sugestão 1, e acatar parcialmente a sugestão 2. Não adotar a expressão “por meio do Sistema Operacional adequado”, pois ambos os sistemas são adequados, o que se observa é uma sobreposição de atividades devido ao fato do QVT está em processo de extinção. Reescrever item: Registrar a carga e a remessa dos autos por meio do SISTJ e do QVT.
Descrever as etapas de uma ação judicial (citação, prazo de resposta, prazo de réplica...). (Categoria Competências em Jurídicas – item 1).	1. (Entrevista 5) – “É necessário descrever as fases do processo, como postulatória, probatória e outras, não as etapas de uma ação judicial.”	Acatar a sugestão 1. Reescrever o item: Descrever as fases de um processo (postulatória, probatória, instrutória e julgamento).
Identificar as diferenças entre os diversos procedimentos de natureza cível. (Categoria Competências em Jurídicas – item 2).	1. (Entrevista 1) – “Não sei explicar a diferença entre os procedimentos. Ao meu ver procedimento refere-se as atividades”.	Ok.

Identificar o significado dos termos jurídicos (rito ordinário, processo de execução, cautelar, jurisdição contenciosas, trânsito em julgado, preclusão, reconvindo e outros). (Categoria Competências em Jurídicas – item 4).

1. (Entrevista 5) – “A expressão “termo jurídico” é equivocada, alterá-la por “institutos processuais”. Além disso é necessário alterar os exemplos dos parênteses, já que nem todos são institutos processuais.

Acatar a sugestão 1.

Reescrever item: Identificar o significado dos institutos processuais (trânsito em julgado, preclusão, reconvindo e outros).

Executar suas atividades de acordo com o Regimento Interno do Tribunal. (Categoria Competências em Jurídicas – item 5).

1. (Entrevista 3) – “Nesse item também não é o Regimento, pois esse é atuação do Tribunal, segunda instância. Seria necessário alterar para o Provimento Geral da Corregedoria ou então “de acordo com Atos Normativos do Tribunal”.

Excluir item.

Identificar a diferença entre processo e procedimento cível. (Categoria Competências em Jurídicas – item 7).

1. (Entrevista 1) – “Não vejo diferença entre esses termos, mas talvez seria necessário saber diferenciá-los”.
2. (Entrevista 3) – “Não julgo tão relevante o conhecimento da diferença entre processo e procedimento cível”.

Ok. Manter o item e a redação original.

Atender advogados, estagiários e partes de acordo com as prerrogativas de cada um dispostas no Provimento Geral da Corregedoria. (Categoria Atendimento ao Público – item 1).

1. (Entrevista 3) – “Se for falar de fonte das prerrogativas do advogado é essencial citar o Estatuto da OAB, já que as prerrogativas do advogado não estão todas no Provimento; a OAB é a fonte dessas prerrogativas”.

Acatar a sugestão 1.

Reescrever item: Atender advogados, estagiários e partes de acordo com as prerrogativas dispostas no Provimento Geral da Corregedoria e no Estatuto da OAB.

Identificar e solucionar conflitos no momento do atendimento. (Categoria Atendimento ao Público – item 2).

1. (Entrevista 5) – “Para nós, o termo conflito tem uma denotação judicial, sendo competência do judiciário solucionar esses conflitos judiciais através da conciliação. Se a intenção é se referir aos “conflitos” que surgem no balcão, deve-se utilizar termos como problemas ou impasses”.

Acatar a sugestão 1.

Reescrever item: Identificar e solucionar os problemas e impasses no momento do atendimento.

Relacionar-se com as partes e outros atores com cortesia e urbanidade. (Categoria Atendimento ao Público – item 3).

1. (Entrevista 1) – “O termo atores não traduz o público em geral. Eu substituiria esse termo por interessados ou público em geral”.
2. (Entrevista 5) – “O termo atores é muito pomposo, seria mais adequado utilizar interessados”.

Acatar as sugestões 1 e 2.

Reescrever item: Relacionar-se com as partes e outros interessados com cortesia e urbanidade.

Captar e compreender as preocupações, os interesses e os sentimentos dos outros, para respondê-los adequadamente. (Categoria Atendimento ao Público – item 4).	1. (Entrevista 5) – “Sugiro a exclusão desse item. O motivo é que o servidor não deve compreender preocupações, muito menos interesse, pois ele estaria “adentrando ao mérito”, não estaria adotando uma postura imparcial. A responsabilidade do servidor é identificar a demanda do público do balcão (já exposto no item 7) e atendê-la (item 1)”.	Acatar a sugestão 1. Excluir item.
Aplicar os conceitos relacionados ao código de ética do servidor público federal. (Categoria Atendimento ao Público – item 6).	1. (Entrevista 3) – “Nunca vi o código de ética do servidor público federal”. 2. (Entrevista 5) – “Não conheço o código de ética do servidor público federal, então sugiro substituí-lo pela legislação do servidor público federal (Constituição e Lei 8.112)”.	Acatar as sugestões 1 e 2. Reescrever item: Cumprir os preceitos éticos aplicáveis ao servidor público (Constituição, Lei 8.112, Código de Ética do servidor Público e outras).
Categoria Competências Específicas para o assessoramento ao juiz.	1. (Entrevista 5) – “Eu alteraria o nome dado a essa categoria, e consequentemente a definição, pois a redação original colabora para institucionalizar a ideia que o cartório é algo completamente distinto do gabinete, e que apenas esse último assessora o juiz, sendo que o juiz é assessorado por toda Área X, tanto gabinete quanto cartório. Sugeriria o nome Competências Específicas da área fim de assessoramento ao Juiz”.	Acatar a sugestão 1. Reescrever categoria: Competências Específicas para o assessoramento direto ao Juiz Reescrever definição de categoria: Referem-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao assessoramento direto aos juizes da Área X.
Identificar os aspectos jurídicos da sentença. (Categoria Competências Específicas para o assessoramento ao Juiz – item 1).	1. (Entrevista 3) – “Não sei o que o item 1 quer dizer, acredito que falta uma contextualização. Digamos que aspecto jurídico poderia ser o ato que encerra alguma fase do processo, mas não sei até qual ponto esse item é válido dentro dessa proposta”.	Não acatar a sugestão 1. O restante dos entrevistados compreenderam esse item.
Registrar ata de audiência. (Categoria Competências Específicas para o assessoramento ao Juiz – item 6).	1. (Entrevista 5) – “A ata de audiência também é um ato processual, dessa forma poderia ser: Elaborar e registrar atos processuais (ata de audiência, alvarás, certidão e outros)”.	Acatar a sugestão 1. Reescrever item: Elaborar e registrar atos processuais (ata de audiência, alvarás, certidão e outros).
Analisar os autos identificando procedimentos/ peças faltosos. (Categoria Competências Específicas para o assessoramento ao Juiz – item 6).	1. (Entrevista 5) – “A análise dos autos é feita nos cartórios, nenhum processo é encaminhado ao gabinete com algum erro gritante. O que é realizado no gabinete é analisar a correção dos atos processuais, identificando erros”.	Não acatar a sugestão 1.

Identificar como o desempenho de cada servidor impacta nos resultados alcançados pela Área X. (*Categoria Trabalho em equipe – item 4*).

1. (Entrevista 1) – “Colocar resultados finais ao invés de somente resultados”

Acatar a sugestão 1.

Reescrever item: Identificar como o desempenho de cada servidor impacta nos resultados finais alcançados pela Área X.

2. Sugestões de Novos Conteúdos

“Local”	Sugestões	Providências Tomadas
Categoria Específicas para as Atividades Cartorárias. Competências para as Atividades	1. (Entrevista 1) “Incluir algum item que remeta a expedição de documentos, já que essa atividade não está inserida nos itens propostos”. 2. (Entrevista 2) “Incluir algum item que se refira a expedição. Não estou certo se o item 5 se refere à essa atividade”. 3. (Entrevista 3) “Não tem expedição. Talvez expedição esteja dentro do item 5, porém seria válido uma especificação nesse item, como: Elaborar atos e termos processuais, bem como expedição de documentos, utilizando uma redação objetiva”. 4. (Entrevista 5) – “Incluir um item que se refira a atividade de dar baixa nas cargas processuais”.	Acatar as sugestões 1, 2, 3 e 4. Itens novos: Dar baixa nas cargas processuais. Expedir documentos (AR’s, Ofícios, Mandados e outros) de acordo com o Provimento Geral da Corregedoria.
Registrar e controlar dados dos processos no SISTJ. (<i>Categoria Competências em Sistemas Operacionais – item 4</i>) e Cadastrar e consultar dados das partes do processo. (<i>Categoria Competências em Sistemas Operacionais - item 5</i>).	1. (Entrevista 3) – “Esse item e o item 5 poderia ser um único item, pois não tem como falar de dados dos processo sem falar dos dados das partes, como réu, autor e outros. Poderia ser: Registrar, controlar e consultar dados dos processos no SISTJ”.	Não acatar a sugestão 1.
Categoria Jurídicas Competências	1. (Entrevista 4) – “É importante incluir um item que se refira ao conhecimento dos prazos mais usuais”. 2. (Entrevista 4) – “É necessário reescrever os itens para que esses abordem os conhecimentos básicos necessários, os quais são o tripé do processo: jurisdição,	Acatar as sugestões 1 e 2. Itens novos: Descrever as espécies de Jurisdição (contenciosa e voluntária). Identificar o tipo de ação de acordo com a sua classificação (ações reais ou pessoais, ação

		ação, processo, procedimento, atos processuais e prazos processuais.	mobiliária, imobiliária ou persecutória, ação de conhecimento e outras.) Identificar e descrever os tipos de atos processuais (citação, intimação, registro, decisão). Identificar os prazos processuais de acordo com o CPC (prazo de resposta, prazo de réplica e outros). Reescrever os itens 2 e 6: Identificar o tipo de processo (conhecimento, execução e cautelar) e movimentá-los de acordo com o tipo de procedimento cabível. Identificar as diferenças entre os diversos tipos de procedimento (ordinário, sumário, sumaríssimo e outros).
Categoria Público.	Atendimento ao	1. (Entrevista 1) – “Também é necessário conhecimento de direito para atender no balcão e paciência”. 2. (Entrevista 2) – “Incluir o conhecimento básico de direito necessário para dar segurança aos servidores do balcão. Além de itens que estejam relacionados a paciência e a empatia”. 3. (Entrevista 3) – “É importante incluir a “paciência” e um mínimo teórico”. 4. (Entrevista 4) – “É essencial a paciência e o “jogo de cintura””.	Acatar em parte as sugestões 1, 2, 3 e 4. Os conhecimentos básicos de Direito estão retratados em uma categoria específica, a qual se refere aos conhecimentos necessários para a atuação na Área X, o que engloba a atividade de atendimento. Incluir item: Agir e reagir com serenidade, mantendo o equilíbrio emocional diante de situações adversas.
Categoria Específicas	Competências para o assessoramento ao Juiz.	1. (Entrevista 3) – “Seria importante incluir um item que se refira a conhecer as determinações do CNJ, pois essa atividade está dentro da parte técnica de assessoramento ao Juiz”.	Não acatar a sugestão 1.
Categoria Trabalho em Equipe		1. (Entrevista 2) – “Eu acho que não só o trabalho em equipe é importante, mas também o relacionamento interpessoal, como saber lidar com a diversidade; saber lidar com o conflito; e ter um clima agradável no ambiente de trabalho”. 2. (Entrevista 4) – “Além da integração entre os servidores, era fundamental ressaltar a importância da integração entre cartório e gabinete”.	Ok. Ambas as sugestões já estão retratadas na categoria de trabalho em equipe e na de atendimento ao público.

Apêndice 9 – Análise de dados e Resultados da Entrevista de Validação por Juízes

Indicadores de Competências	Sujeitos							Concordância	Nº Fator	Título Fator > Conc.	Qtd. Bi - Variados	Moda
	1	2	3	4	5	6	7					
Pesquisar e analisar jurisprudência.	5	5	5	5	5	5	5	100%	5	Esp. Assessoramento direto ao Juiz	0	5
Identificar os aspectos jurídicos da sentença.	5	5	5	5	5	5	5	100%	5	Esp. Assessoramento direto ao Juiz	0	5
Cooperar com os colegas de trabalho mostrando-se aberto para...	6	6	6	6	6	6	6	100%	6	Trabalho em Equipe	0	6
Elaborar minuta de despacho, decisões e sentenças fundados...	5	5	5	5	5	5	5	100%	5	Esp. Assessoramento direto ao Juiz	0	5
Elaborar minuta de relatório, fundamentação e dispositivo da sentença.	5	5	5	5	5	5	5	100%	5	Esp. Assessoramento direto ao Juiz	0	5
Identificar como o desempenho de cada servidor impacta nos resultados...	6	6	6	6	4	6	6	85,70%	6	Trabalho em Equipe	0	6
Realizar a montagem dos maços do arquivo, de acordo com as regras...	1	2	1	1	1	1	1	85,70%	1	Esp. Atividades Cartorárias	0	1
Trabalhar de forma integrada com seus colegas de trabalho percebendo...	6	6	6	6	13	6	6	85,70%	6	Trabalho em Equipe	1	6
Compartilhar com a equipe informações e conhecimentos pertinentes...	6	6	6	6	61	6	6	85,70%	6	Trabalho em Equipe	1	6
Relacionar-se com as partes e outros interessados com cortesia...	4	4	4	4	4	46	4	85,70%	4	Atendimento ao Público	1	4
Realizar a manutenção de atos (alterar ato ou cancelar ato) no SISTJ.	2	3	2	12	2	2	2	71,40%	2	Sistemas Operacionais	1	2
Identificar a diferença entre processo e procedimento cível.	3	3	5	13	3	3	3	71,40%	3	Jurídicas	1	3
Registrar e controlar dados dos processos (objeto, autor, réu e outros)...	2	1	2	1	2	2	2	71,40%	2	Sistemas Operacionais	0	2
Atender advogados, estagiários e partes de acordo com as prerrogativas dispostas no Provimento Geral da Corregedoria e no Estatuto da OAB.	4	4	4	45	4	16	4	71,40%	4	Atendimento ao Público	2	5
Identificar o tipo de processo (conhecimento, execução e cautelar) e movimentá-los de acordo com o tipo de procedimento cabível.	3	3	3	1	3	6	3	71,40%	3	Jurídicas	0	3
Descrever as espécies de Jurisdição (contenciosa e voluntária).	5	5	5	5	5	3	3	71,40%	5	Esp. Assessoramento direto ao Juiz	0	5
Dar baixa nas cargas processuais.	2	2	2	2	2	1	1	71,40%	2	Sistemas Operacionais	0	2
Identificar e solucionar os problemas e impasses no momento do...	4	4	4	4	43	64	4	71,40%	4	Atendimento ao Público	2	4
Consultar pautas pelo SISTJ e pelo QVT.	2	2	2	2	2	6	1	71,40%	2	Sistemas Operacionais	0	2

Descrever as fases de um processo (postulatória, probatória...	3	5	3	54	5	5	5	57,10%	5	Esp. Assessoramento direto ao Juiz	1	5
Expedir documentos (AR's, Ofícios, Mandados e outros) de acordo...	1	3	1	1	32	3	1	57,10%	1	Esp. Atividades Cartorárias	1	1
Analisar os autos identificando procedimentos/peças faltosos.	3	3	3	3	6	5	5	57,10%	3	Jurídicas	0	3
Enviar pauta pelo SISTJ, excluí-la do Diário de Justiça Eletrônico e...	2	123	2	12	2	1	2	57,10%	2	Sistemas Operacionais	2	2
Estar atento àquilo que o outro diz e entender o significado do que se...	4	46	6	64	6	6	6	57,10%	6	Trabalho em Equipe	2	6
Registrar a carga e a remessa dos autos por meio do SISTJ e do QVT.	2	2	2	1	2	12	1	57,10%	2	Sistemas Operacionais	1	2
Registrar, consultar e emitir atos processuais pelo SISTJ (despacho, sentença, certidão, decisão interlocutória, entre outros).	5	23	1	152	5	5	5	57,10%	5	Esp. Assessoramento direto ao Juiz	2	5
Identificar o tipo de ação de acordo com a sua classificação (ações reais ou pessoais, ação mobiliária, imobiliária ou reipersecutória, ação de conhecimento e outras).	3	3	5	5	5	3	3	57,10%	3	Jurídicas	0	3
Contar prazos processuais nos termos do CPC.	3	3	3	15	1	13	3	57,10%	3	Jurídicas	2	3
Certificar pauta pelo SISTJ.	2	2	2	12	2	1	1	57,10%	2	Sistemas Operacionais	1	2
Imprimir etiquetas e folha de rosto para as capas dos autos.	1	2	1	2	2	1	1	57,10%	1	Esp. Atividades Cartorárias	0	1
Identificar e descrever os tipos de atos processuais (citação, intimação...	3	13	3	5	3	35	3	57,10%	3	Jurídicas	2	3
Cumprir os preceitos éticos aplicáveis ao servidor público (Constituição, Lei 8.112, Código de Ética do servidor Público e outras).	1	46	6	6	3	6	6	57,10%	6	Trabalho em Equipe	1	6
Fazer juntada de documentos e peças conforme o Provimento Geral...	1	1	1	15	1	6	15	57,10%	1	Esp. Atividades Cartorárias	2	1
Identificar o trâmite do processo na Área X (autuação, conclusão...	1	1	3	134	6	1	4	42,90%	1	Esp. Atividades Cartorárias	1	1
Executar os procedimentos de autuação do processo, de acordo com o Provimento Geral da Corregedoria...	1	3	1	13	2	6	1	42,90%	1	Esp. Atividades Cartorárias	1	1
Gerar relatórios diversos no QVT, como o relatório de cargas com...	2	23	2	12	2	6	1	42,90%	2	Sistemas Operacionais	2	2
Expedir documentos (AR's, Ofícios, Mandados e outros) no SISTJ.	2	23	1	1	32	12	1	42,90%	1	Esp. Atividades Cartorárias	3	1;2
Identificar os prazos processuais de acordo com o CPC...	3	35	3	5	1	5	3	42,90%	3	Jurídicas	1	3
Identificar o correto andamento a partir da análise dos autos.	3	1	1	413	3	51	3	42,90%	3	Jurídicas	2	1;3
Cadastrar e alterar modelos de documentos e atos processuais no SISTJ	2	2	1	21	2	5	5	42,90%	2	Sistemas Operacionais	1	2
(despacho, certidão, decisão interlocutória, entre outros)...												
Elaborar modelos de atos e termos processuais...	3	23	3	15	3	1	1	42,90%	3	Jurídicas	2	3
Identificar as diferenças entre os diversos tipos de procedimento...	5	3	3	1	34	36	3	42,90%	3	Jurídicas	2	3

Registrar e consultar andamentos processuais no QVT.	1	2	2	214	2	6	15	42,90%	2	Sistemas Operacionais	2	2
Protocolizar petições e demais documentos por meio do relógio-datador.	1	4	1	4	3	1	4	42,90%	1	Esp. Atividades Cartorárias	0	1;4
Identificar o significado dos institutos processuais...	3	35	3	5	1	5	3	42,90%	3	Jurídicas	1	3
Empregar a linguagem com correção técnica, clareza, precisão...	1	3	6	145	3	6	3	42,90%	3	Jurídicas	1	3
Elaborar e registrar atos processuais...	1	13	3	15	1	1	15	42,90%	1	Esp. Atividades Cartorárias	3	1
Executar suas atividades de acordo com o Provimento Geral...	1	1	1	1345	3	6	6	42,90%	1	Esp. Atividades Cartorárias	1	1
Controlar os prazos de devolução do processo por meio do SISTJ e...	2	2	1	14	1	12	3	28,60%	1	Esp. Atividades Cartorárias	2	1
Empregar a linguagem com adequação ao nível dos interlocutores.	4	3	4	16	43	6	3	28,60%	4	Atendimento ao Público	2	3;4
Agir e reagir com serenidade, mantendo o equilíbrio emocional diante...	6	46	4	46	46	64	4	28,60%	4	Atendimento ao Público	4	4
Conferir atos processuais para a realização de audiências.	3	35	3	5	1	615	5	28,60%	5	Esp. Assessoramento direto ao Juiz	2	5

Apêndice 10 – Resultados referentes às médias de Importância e Domínio

Competências	Importância		Domínio	
	Média	Desvio-Padrão	Média	Desvio-Padrão
Identificar o trâmite do processo na Área X (autuação, conclusão, juntada, contagem de prazos e outros).	9,51	1,49	8,44	2,08
Elaborar modelos de atos e termos processuais (mandados, editais, certidões e outros) utilizando uma redação objetiva.	9,08	2,10	7,12	2,49
Identificar o correto andamento a partir da análise dos autos.	9,64	1,34	8,17	2,03
Executar os procedimentos de autuação do processo, de acordo com o Provimento Geral da Corregedoria (autuar ou conferir e complementar processos já autuados pela distribuição).	8,08	3,02	7,06	2,97
Fazer juntada de documentos e peças conforme o Provimento Geral da Corregedoria.	8,76	2,60	8,03	2,51
Expedir documentos (AR's, Ofícios, Mandados e outros) de acordo com o Provimento Geral da Corregedoria.	8,66	2,85	6,87	3,19
Contar prazos processuais nos termos do CPC.	9,62	1,34	8,48	2,16
Dar baixa nas cargas processuais.	8,14	3,28	8,01	3,04
Realizar a montagem dos maços do arquivo, de acordo com as regras estabelecidas, para fins de arquivamento.	7,34	3,67	5,26	3,77
Protocolar petições e demais documentos por meio do relógio-dador.	8,02	3,46	8,86	2,67
Cadastrar e alterar modelos de documentos e atos processuais no SISTJ (despacho, certidão, decisão interlocutória, entre outros), registrando seu respectivo andamento.	9,22	1,66	7,65	2,64
Registrar e controlar dados dos processos (objeto, autor, réu e outros) no SISTJ.	8,84	2,27	7,88	2,58
Registrar, consultar e emitir atos processuais pelo SISTJ (despacho, sentença, certidão, decisão interlocutória, entre outros).	9,37	1,63	7,93	2,58
Imprimir etiquetas e folha de rosto para as capas dos autos.	7,34	3,42	7,15	3,64
Expedir documentos (AR's, Ofícios, Mandados e outros) no SISTJ.	8,33	3,08	6,74	3,42
Realizar a manutenção de atos (alterar ato ou cancelar ato) no SISTJ.	8,55	2,54	6,51	3,60
Certificar pauta pelo SISTJ.	7,63	3,65	6,32	3,83
Controlar os prazos de devolução do processo por meio do SISTJ e do QVT.	7,56	3,48	5,99	3,54
Consultar pautas pelo SISTJ e pelo QVT.	7,94	3,17	6,94	3,34
Gerar relatórios no QVT.	6,50	3,76	4,12	3,72
Registrar e consultar andamentos processuais no QVT.	9,06	2,39	8,87	2,42
Registrar a carga e a remessa dos autos por meio do SISTJ e do QVT.	8,35	3,14	7,85	2,93
Descrever as espécies de Jurisdição (contenciosa e voluntária).	7,07	3,58	5,72	3,90

Identificar o tipo de ação de acordo com a sua classificação (ações reais ou pessoais, ação mobiliária, imobiliária ou reipersecutória, ação de conhecimento e outras.)	8,37	2,66	6,12	3,39
Identificar o tipo de processo (conhecimento, execução e cautelar) e movimentá-los de acordo com o tipo de procedimento cabível.	9,24	1,78	7,20	3,06
Descrever as fases de um processo (postulatória, probatória, instrutória e julgamento).	8,63	2,46	6,85	3,48
Identificar as diferenças entre os diversos tipos de procedimento (ordinário, sumário, sumaríssimo e outros).	9,17	1,62	7,12	2,93
Identificar e descrever os tipos de atos processuais (citação, intimação, registro, decisão).	9,41	1,40	8,21	2,45
Identificar os prazos processuais de acordo com o CPC (prazo de resposta, prazo de réplica e outros).	9,52	1,45	8,10	2,58
Identificar o significado dos institutos processuais (trânsito em julgado, preclusão, reconvindo e outros).	9,50	1,36	7,70	2,75
Identificar a diferença entre processo e procedimento cível.	8,92	2,07	7,30	3,11
Executar suas atividades de acordo com o Provimento Geral da Corregedoria.	9,62	1,34	7,72	2,44
Atender advogados, estagiários e partes de acordo com as prerrogativas dispostas no Provimento Geral da Corregedoria e no Estatuto da OAB.	9,36	1,65	8,37	2,15
Identificar e solucionar os problemas e impasses no momento do atendimento.	9,44	1,56	7,89	2,33
Relacionar-se com as partes e outros interessados com cortesia e urbanidade.	9,75	0,99	9,36	1,41
Cumprir os preceitos éticos aplicáveis ao servidor público (Constituição, Lei 8.112, Código de Ética do servidor Público e outras).	9,84	0,88	9,51	1,29
Ao atender ao público, empregar a linguagem com adequação ao nível dos interlocutores (advogados, partes e interessados).	9,65	1,33	9,17	1,54
Agir e reagir com serenidade, mantendo o equilíbrio emocional diante de situações adversas.	9,79	0,90	8,88	1,50
Identificar os aspectos jurídicos da sentença (contenciosa e voluntária).	9,02	2,25	7,10	2,90
Elaborar minuta de relatório, fundamentação e dispositivo da sentença.	7,60	3,59	4,44	3,71
Elaborar minuta de despacho, decisões e sentenças fundados em raciocínios logicamente estruturados.	7,75	3,51	4,72	3,78
Pesquisar e analisar jurisprudência.	7,83	3,50	5,61	3,87
Conferir atos processuais para a realização de audiências.	7,58	3,62	5,52	3,95
Elaborar e registrar atos processuais (ata de audiência, alvarás, certidão e outros).	8,62	2,59	6,74	3,27
Analisar os autos identificando procedimentos/peças faltosos.	9,19	2,03	7,19	3,14
Cooperar com os colegas de trabalho mostrando-se aberto para solucionar dúvidas e auxiliá-los, quando possível.	9,84	0,84	9,31	1,40
Compartilhar com a equipe informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho.	9,81	0,89	9,35	1,47
Trabalhar de forma integrada com seus colegas de trabalho percebendo a relação entre seu trabalho e o dos demais.	9,85	0,82	9,31	1,35
Identificar como o desempenho de cada servidor impacta nos resultados finais alcançados pela Área X.	9,43	1,74	8,81	2,06

Apêndice 11 – Resultados referentes ao Índice de Prioridade Geral (IPG).

Competências	IPG	
	Média	Desvio-Padrão
Identificar o trâmite do processo na Área X (autuação, conclusão, juntada, contagem de prazos e outros).	14,41	19,69
Elaborar modelos de atos e termos processuais (mandados, editais, certidões e outros) utilizando uma redação objetiva.	25,53	23,46
Identificar o correto andamento a partir da análise dos autos.	17,70	20,12
Executar os procedimentos de autuação do processo, de acordo com o Provimento Geral da Corregedoria (autuar ou conferir e complementar processos já autuados pela distribuição).	20,90	24,16
Fazer juntada de documentos e peças conforme o Provimento Geral da Corregedoria.	15,56	21,48
Expedir documentos (AR's, Ofícios, Mandados e outros) de acordo com o Provimento Geral da Corregedoria.	22,31	27,90
Contar prazos processuais nos termos do CPC.	13,88	20,10
Dar baixa nas cargas processuais.	12,80	23,71
Realizar a montagem dos maços do arquivo, de acordo com as regras estabelecidas, para fins de arquivamento.	28,91	31,94
Protocolar petições e demais documentos por meio do relógio-datador.	6,10	18,62
Cadastrar e alterar modelos de documentos e atos processuais no SISTJ (despacho, certidão, decisão interlocutória, entre outros), registrando seu respectivo andamento.	20,24	22,94
Registrar e controlar dados dos processos (objeto, autor, réu e outros) no SISTJ.	16,80	21,85
Registrar, consultar e emitir atos processuais pelo SISTJ (despacho, sentença, certidão, decisão interlocutória, entre outros).	17,37	21,82
Imprimir etiquetas e folha de rosto para as capas dos autos.	15,00	25,12
Expedir documentos (AR's, Ofícios, Mandados e outros) no SISTJ.	24,50	28,27
Realizar a manutenção de atos (alterar ato ou cancelar ato) no SISTJ.	25,82	29,91
Certificar pauta pelo SISTJ.	22,28	30,13
Controlar os prazos de devolução do processo por meio do SISTJ e do QVT.	24,36	27,82
Consultar pautas pelo SISTJ e pelo QVT.	19,60	24,71
Gerar relatórios no QVT.	32,89	32,15
Registrar e consultar andamentos processuais no QVT.	7,31	17,33
Registrar a carga e a remessa dos autos por meio do SISTJ e do QVT.	13,57	21,58
Descrever as espécies de Jurisdição (contenciosa e voluntária).	22,97	28,19
Identificar o tipo de ação de acordo com a sua classificação (ações reais ou pessoais, ação mobiliária, imobiliária ou reipersecutória, ação de conhecimento e outras.)	29,19	28,57

Identificar o tipo de processo (conhecimento, execução e cautelar) e movimentá-los de acordo com o tipo de procedimento cabível.	24,02	27,54
Descrever as fases de um processo (postulatória, probatória, instrutória e julgamento).	23,87	29,35
Identificar as diferenças entre os diversos tipos de procedimento (ordinário, sumário, sumaríssimo e outros).	24,82	25,83
Identificar e descrever os tipos de atos processuais (citação, intimação, registro, decisão).	15,28	20,85
Identificar os prazos processuais de acordo com o CPC (prazo de resposta, prazo de réplica e outros).	16,57	23,16
Identificar o significado dos institutos processuais (trânsito em julgado, preclusão, reconvindo e outros).	20,06	23,76
Identificar a diferença entre processo e procedimento cível.	22,24	26,98
Executar suas atividades de acordo com o Provimento Geral da Corregedoria.	20,45	21,39
Atender advogados, estagiários e partes de acordo com as prerrogativas dispostas no Provimento Geral da Corregedoria e no Estatuto da OAB.	14,35	19,46
Identificar e solucionar os problemas e impasses no momento do atendimento.	18,84	20,86
Relacionar-se com as partes e outros interessados com cortesia e urbanidade.	5,49	11,69
Cumprir os preceitos éticos aplicáveis ao servidor público (Constituição, Lei 8.112, Código de Ética do servidor Público e outras).	4,23	10,52
Ao atender ao público, empregar a linguagem com adequação ao nível dos interlocutores (advogados, partes e interessados).	7,06	12,66
Agir e reagir com serenidade, mantendo o equilíbrio emocional diante de situações adversas.	10,26	12,93
Identificar os aspectos jurídicos da sentença (contenciosa e voluntária).	23,09	24,10
Elaborar minuta de relatório, fundamentação e dispositivo da sentença.	36,11	34,37
Elaborar minuta de despacho, decisões e sentenças fundados em raciocínios logicamente estruturados.	34,46	33,80
Pesquisar e analisar jurisprudência.	27,05	31,46
Conferir atos processuais para a realização de audiências.	27,43	33,28
Elaborar e registrar atos processuais (ata de audiência, alvarás, certidão e outros).	25,11	28,40
Analisar os autos identificando procedimentos/peças faltosos.	23,01	27,14
Cooperar com os colegas de trabalho mostrando-se aberto para solucionar dúvidas e auxiliá-los, quando possível.	6,12	11,42
Compartilhar com a equipe informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho.	5,54	11,37
Trabalhar de forma integrada com seus colegas de trabalho percebendo a relação entre seu trabalho e o dos demais.	6,12	11,18
Identificar como o desempenho de cada servidor impacta nos resultados finais alcançados pela Área X.	8,99	15,18