

Além das Aparências: o Valor Oculto da Educação Corporativa no STJ

Tema: Desempenho, eficiência e efetividade em organizações da justiça

Autores: Iraci Gonçalves Guimarães (Gestão por competências, CEFOR/STJ); Antônio Alves Monteiro Júnior (Gestão por competências, CEFOR/STJ); Tainá Saraiva Eduardo (Assistente, CEFOR/STJ); Janaina Marques Alves (Assessora, CEFOR/STJ); Mariana Camargo Rocha (Diretora, CEFOR/STJ).

Resumo

A educação corporativa nas organizações públicas possui um valor intangível, que vai além das aparências, pois diferencial estratégico pressupõe desenvolvimento e aproveitamento das competências das pessoas. Indo além, não é apenas a gestão de processos e de dados (bem tangível) que tem importância na organização, mas também o gerenciamento dos conhecimentos e comportamentos (bem intangível). Nesse contexto, as organizações implementaram metodologias de desenvolvimento organizacional e individual para resolver problemas e lidar com mudanças. Na administração pública, educação corporativa é desafio relevante e urgente, e se enfrentam dificuldades como limitações de recursos, burocracia e cultura organizacional resistente à mudança. No entanto, ela é essencial para preparar os servidores para lidar com desafios emergentes, novas legislações e tecnologias em constante evolução. Principalmente na administração da justiça, na qual o foco é o jurisdicionado. No STJ, criou-se a Escola Corporativa, em 2018, na busca de maior efetividade. A vinculação direta dessa Escola, atualmente denominada Centro de Formação, com a Alta Administração teve impacto positivo, apesar de redução na participação em cursos, no período da pandemia. O orçamento destinado à educação corporativa corresponde a aproximadamente 4% da folha de pagamento. Apesar de prazos, diversidade de perfis profissionais, contingenciamento orçamentário, mudanças na legislação e desvios de avaliação (como leniência), a educação corporativa fortalece competências, aprimora a imagem da Corte e promove uma administração eficiente e voltada para resultados. Entre as lições aprendidas nesse processo de fortalecimento da área de educação corporativa pode-se citar promoção de estudos internos, gestão participativa e incentivo à comunicação eficaz.

Palavras-chave: Educação Corporativa; Centro de Formação; Pessoas; Efetividade.

Introdução

Toda inovação é processo de mudança. E todo processo de mudança gera lacunas de competências. O pressuposto é que qualquer mudança impacta o trabalho de uma organização (processos, procedimentos e relações humanas). A adaptação às novas realidades é contínua, no qual as organizações investem em novos modelos por serem fonte de conhecimentos capazes de dar suporte às mudanças do mundo contemporâneo (Almeida *et al*, 2015). Por um lado, organizações são dependentes da motivação, do comprometimento e da capacidade das pessoas de se mobilizarem em busca de resultados. Por outro lado, elas se responsabilizam em apoiar o desenvolvimento e melhorar a adesão



das pessoas, já que são fator de sucesso e diferencial competitivo. Nessa lógica, lidar com as pessoas passou a ser solução das organizações (Chiavenato, 2010).

O sucesso da organização e a capacidade de inovação são fatores intrínsecos das pessoas, pois são elas que executam e pensam as estratégias da organização. Pessoas devem ser reconhecidas como parceiras, e incentivadas a se esforçarem e se responsabilizarem por seus resultados. Nesse contexto, políticas e processos de gestão de pessoas aumentam comprometimento, valorização, motivação, pertencimento e compreensão que elas crescem junto com a organização (Staedler & Pampolini, 2014).

Na atualidade, organizações precisam ser flexíveis o suficiente para se adaptarem aos cenários e demandas sociais e políticas. Concomitante, os avanços tecnológicos são rápidos, e afetam o trabalho. Existem outros fatores, como as demandas do mercado, do contexto econômico, no direcionamento da estratégia e da gestão. Mudança ocorre sob pressão de fatores internos ou externo, e conseqüentemente geram lacunas de competências. Ela afeta processos, procedimentos e relações humanas, independente do grau de mudança, é sentida pelas pessoas envolvidas na execução das atividades impactadas. Essas pessoas, portanto, precisam ser preparadas para mudança.

Sob essa ótica, as pessoas são as portadoras do conhecimento e da força motriz da organização, e possuem habilidades, personalidades, aspirações e percepções. Indo além, não é apenas a gestão de processos e de dados das pessoas (bem tangível) que tem importância na organização, mas também o gerenciamento do conhecimento (bem intangível) das pessoas, desde sua aquisição, acomodação e compartilhamento. Como resultado, as organizações implementaram metodologias de apoio ao desenvolvimento organizacional e individual, buscando a resolução de problemas e o enfrentamento de mudanças (Franco, 2001).

Atrair, aperfeiçoar e reter pessoas são desafios organizacionais, e uma das formas de garantir sucesso é desenvolver processo educacional que promova desenvolvimento e ampliação das competências das pessoas, com fundamento no aprendizado de técnicas e metodologias modernas, mantendo foco nas estratégias organizacionais (Ficher et al, 2009). Surge assim educação corporativa como processo contínuo de formação, atrelada aos objetivos estratégicos, fomentando vantagem competitiva, e preparando as pessoas para lidar com os avanços e demandas modernas (Carvalho, 2015). Enfim, a educação corporativa surge da necessidade de educar além do conhecimento técnico-formal, extrapolando seus cargos e especificações do trabalhando, alcançando as expectativas das pessoas, e considerando suas emoções e desejos.

A educação corporativa força as organizações a reconhecerem as pessoas, e por meio dela sé possível incentivar ética, inovação, comportamentos e uso de tecnologias. Ainda, sua proposta é mapear e desenvolver competências críticas, de forma a agregar valor à organização (Eboli, 2004). Cabe à educação corporativa atender expectativas das pessoas, mantendo o foco na organização. Considera-se que a “formação profissional é, indubitavelmente, um valioso e imprescindível recurso na gestão de recursos humanos” (Ramos, 2002, p.99).

A educação corporativa na Administração Pública – desafios e benefícios



A gestão pública é cada vez mais complexa, exigindo pessoas especializadas e melhor planejamento de suas ações. Isso implica que, para atender às crescentes demandas da sociedade, é necessário dominar diferentes aspectos da administração pública, principalmente da administração da Justiça (Dallari, 2004). A busca constante por melhorias, tecnológicas, processuais e sociais, garante maior eficácia do sistema judicial e do acesso à justiça para todos os cidadãos.

A administração da Justiça compreende conjunto abrangente de ações e atividades que oferecem serviços jurídicos, desde seus recursos materiais, pessoal, organizacionais, conhecimentos, normas e processos judiciais (Dallari, 2004). E, no Brasil, a credibilidade do Judiciário é afetada pela morosidade de seus julgados. Para manejar isso, é preciso que organizações busquem constante inovação. Assim, um aspecto fundamental da Administração Pública é ter um processo contínuo de aprendizado, que impulse novos produtos, técnicas, estruturas organizacionais e mudanças, tanto no âmbito tecnológico quanto no social (Sousa e Guimarães, 2014). Diante disso, suas competências devem ser amplas e abrangentes, com planejamento de médio e longo prazo, e ao mesmo tempo com ações de curto prazo, para acompanhar transformações sociais, tecnológicas e políticas. Nesse cenário, novos modelos de gestão passaram a ser utilizados (Cobucci et al, 2013; Monetzano et al, 2019).

Como pessoas são a base de uma organização, a área de gestão de pessoas no setor público deve se modernizar e cuidar das pessoas, mantendo-se dentro dos parâmetros legais, que são prerrogativas do serviço público. Ainda existem traços de todos os modelos de gestão na administração pública, desde o patrimonialista até o gerencial, e o caráter legalista é um obstáculo em alguns contextos (Montezano & Silva, 2018). Em razão disso, muitos processos de gestão de pessoas, no serviço público, são incipientes, ou com graus diferentes de maturidade. Na realidade, no serviço público, a área de gestão de pessoas, em muitas organizações, ainda é reativa, age conforme demanda, e, muitas vezes, atende estritamente as demandas da hierarquia, independente do conhecimento sobre o tema do superior.

Ações de educação corporativa não devem apenas atender lacunas de conhecimentos e comportamentos, mas também considerar demandas futuras, compreendendo contextos prospectivos e mantendo o alinhamento com as estratégias organizacionais (Abbad & Mourão, 2012). Entretanto, muitas organizações, principalmente as públicas, promovem programas de treinamento com ênfase apenas nos conhecimentos e habilidades, e não se preocupam com a capacidade de mobilizar os saberes, de forma a contribuir com o enfrentamento de desafios no contexto de trabalho. As organizações precisam transcender a necessidade de aumentar as habilidades das pessoas, deixando de atender apenas o posto de trabalho, e começar a alcançar o nível estratégico, do aprendizado organizacional (Eboli, 2004)

No contexto público, educação corporativa é desafio relevante e necessidade premente. Dificuldades podem envolver limitações de recursos, burocracia e cultura organizacional resistente à mudança. Diante disso, a implementação de programas de educação corporativa surge como uma abordagem inovadora e necessária para promover a atualização de conhecimentos, o aprimoramento de habilidades e a valorização das pessoas. Ela permite que essas pessoas estejam preparadas para lidar com desafios emergentes, novas legislações e tecnologias em constante evolução.



A educação corporativa nas organizações públicas possui valor oculto relevante, pois promove valorização, cultura de aprendizagem contínua e fortalece as competências individuais e organizacionais. Reconhecer e explorar esse valor, as organizações públicas fortalecem sua capacidade de transformação, posicionando-se como agentes de mudança e promovendo uma gestão pública mais eficiente, moderna e orientada para resultados concretos.

O Centro de Formação e Gestão Judiciária do STJ

Em 2018, visando aumentar o papel da educação corporativa no Tribunal, se criou a Escola Corporativa. Acreditava-se que a sistematização da área de desenvolvimento de pessoas contribui com o alcance de efetividade, pois é preciso aumentar o foco no qual as pessoas são qualificadas, quanto na capacidade de inovação. Até aquele ano, a área de capacitação estava vinculada à Secretaria de Gestão de Pessoas, e, para a mudança, defendeu-se que a diminuição de etapas burocráticas facilitaria a organização educacional do Tribunal. Assim, a unidade passou a ser vinculada à Presidência do STJ.

A época, a área de desenvolvimento tinha mais de 20 anos na Corte, inclusive com estudos e consultorias realizados sobre implantação de universidade corporativa em momento anteriores; e tinha o modelo de gestão por competências em execução. Além disso, no período, houve alguns normativos que reforçaram a necessidade de estruturar uma unidade específica para área de educação corporativa:

- Resolução CNJ nº 111/2010 – institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJud, definiu que desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores é medida essencial à execução do planejamento estratégico nacional e um dos objetivos estratégicos a ser alcançado pelo Poder Judiciário;
- Resolução CNJ nº 192/2014 – dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, e reforça a necessidade de desenvolvimento de competências;
- Resolução CNJ nº 198/2014 – a época, definia o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário, e foi revogada pela Resolução CNJ nº 325/2020 –, que dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2021-2026, e prevê que um dos macrodesafios é a “Perspectiva Aprendizado e crescimento”, no aperfeiçoamento da gestão de pessoas: que define o favorecimento do desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição. Deve-se contemplar ações relacionadas à valorização dos servidores; à humanização nas relações de trabalho; à promoção da saúde; ao aprimoramento contínuo das condições de trabalho; à qualidade de vida no trabalho; ao desenvolvimento de competências, de talentos, do trabalho criativo e da inovação; e à adequada distribuição da força de trabalho;
- Acórdão do TCU N. 3023/2013 – TCU/Plenário – tratou da governança de pessoas e recomendou a implantação de um modelo de gestão de pessoas estratégico nos órgãos da Administração Pública.



No STJ, em janeiro de 2017, foi editada a Política de Gestão de Pessoas (Portaria STJ/GP n. 10/2017), que determina princípios e diretrizes das ações de educação corporativa. E, no mesmo ano, foi realizada Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação, na qual foi reconhecido, pelos servidores, o investimento que o Tribunal faz na qualificação dos seus técnicos. Ainda, foi regulamentada, em janeiro de 2018, a concessão e o pagamento da gratificação por encargo de curso (GEC), um normativo importante para a realização de ações de educação conduzidas por instrutores internos (servidores do próprio STJ ou da Administração Pública).

Por fim, na Lei n° 11.416/2006, que dispõe sobre as carreiras dos servidores do Poder Judiciário da União define-se que:

“Art. 10. Caberá ao Supremo Tribunal Federal, ao Conselho Nacional de Justiça, aos Tribunais Superiores, ao Conselho da Justiça Federal, ao Conselho Superior da Justiça do Trabalho e ao Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, no âmbito de suas competências, instituir Programa Permanente de Capacitação destinado à formação e aperfeiçoamento profissional, bem como ao desenvolvimento gerencial, visando à preparação dos servidores para desempenharem atribuições de maior complexidade e responsabilidade.”

Com essa fundamentação, a Escola Corporativa foi criada com projeto pedagógico institucional (PPI) publicado (Instrução Normativa STJ/GDG n°15/2017, atualizada pela Portaria STJ/GP n. 324/2018), que definiu princípios e diretrizes da educação:

- Educação permanente – ações que respondam ao cenário dinâmico de mudanças e aos objetivos organizacionais;
- Educação de adultos – considerando as características dos aprendizes, além da necessidade do saber;
- Aprendizagem coletiva e interativa – alunos com papel ativo na aprendizagem;
- Aprendizagem dialógica – construção conjunta do conhecimento, por meio do diálogo entre educador e educando;
- Abordagem sistêmica – o contexto da organização deve ser considerado no planejamento das ações de educação corporativa;
- Aprendizagem aberta – promoção de ações por meio de tecnologias da informação e comunicação;
- Educação inclusiva – metodologias de inclusão e acessibilidade;
- Princípios conectivos – capacidade de aplicar conhecimentos em problemas e situações emergentes.

As metodologias e práticas aplicadas são por meio de aulas presenciais, a distância (síncronas ou assíncronas), auto instrucionais e híbridas. Além disso, são oferecidas bolsas de estudos para especialização (*lato sensu* e *stricto sensu*), bolsa de idioma, ambientação de novos servidores, reconexão tecnológica de servidores com lacunas, apoio e desenvolvimento comportamental (*coaching* e mentoria), avaliação de impacto



de ações educacionais, estruturação de trilhas de aprendizagem (ciências de dados e assessoramento de Ministros, por exemplo), estudos e pesquisas.

As ações de educação corporativa visam ao desenvolvimento de:

- Valores;
- Competências gerais (básicas/transversais) e administrativas (área-meio);
- Competências jurídicas (área-fim);
- Competências gerenciais;
- Cidadania organizacional (público externo);
- Formação avançada (bolsas).

Os insumos para o planejamento das ações de capacitação são: diretrizes da Alta Administração, normativos internos e externos, planejamento estratégico do STJ, plano de desenvolvimento individual, resultado da avaliação por competências e desempenho, resultados de pesquisas institucionais, e principalmente o levantamento de necessidade de capacitação, feito por meio de consultoria interna com os gestores do Tribunal.

Nesse levantamento, são realizadas, anualmente, após a avaliação por competências, encontros com gestores, utilizando-se técnicas de consultoria interna, questionário ou grupos de trabalho/operacionais, nos quais se discutem as necessidades educacionais e se categorizam conhecimentos e comportamentos demandados pelos gestores. Os resultados da categorização é o planejamento de ações de educação corporativa (PAC) do ano seguinte. Reforça-se que planejamento ocorre o ano todo, mas a consolidação do PAC se dá após os encontros. O PAC é apresentado como uma árvore do saber, para que o lúdico mostre a importância do crescimento profissional. E cada ramo da árvore atende um processo da organização (figura 1):



Figura 1. Árvore do saber proposta pelo centro de formação do STJ, em que cada ramo contempla um conjunto de atividades e processos do Tribunal, e as ações são agrupadas por esses temas.

Outro aspecto importante é que os materiais produzidos pelas ações de educação são disponibilizados em um banco de saberes digital (BEDUC), aberto ao público, para consultas e atualizações.

Mudança de estrutura e busca de efetividade

Em 2020, STJ propôs iniciativas para o biênio 2020-2022, abrangendo três dimensões: tecnologia e inteligência artificial, governança, e comunicação com a sociedade. No âmbito da governança, foi estabelecido um programa de modernização administrativa, com ações inovadoras, visando aumentar eficiência operacional e sustentabilidade. Entre as iniciativas, destacaram-se o aprimoramento da política de teletrabalho e trabalho remoto, adoção de energia solar, melhoria do sistema de gestão de pessoas, plano de segurança em saúde para enfrentamento da Covid-19, programa de proximidade com o cidadão e modernização da unidade de educação corporativa.

Assim, deu-se início ao projeto de modernização da Escola, que passou a ser chamada de "Centro de Formação e Gestão Judiciária (CEFOR)", com o objetivo de fortalecer a área educacional, tornando-a mais estratégica e ágil. O projeto visava fomentar o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, promovendo um impacto maior nos resultados do órgão, especialmente em sua atividade-fim: prestação jurisdicional.

Durante o projeto, foram realizadas análises de diversas ações, bem como o mapeamento de competências e de processos. Como resultado, constatou-se que a educação corporativa do Tribunal executava 14 processos de trabalho, que incluíam: planejamento (realização de estudos e levantamento de necessidades de treinamento), alinhamento e indicadores estratégicos, consultoria interna (diagnóstico e acompanhamento de planos de ação), plano instrucional (elaboração do plano de capacitação interna), inovação (promoção da cultura de inovação e modernização educacional), contratação de capacitação (interna e externa), suporte e execução de capacitação interna, pagamento e encerramento de capacitação interna, avaliação de cursos, educação a distância (EaD), programas de bolsas e pós-graduação, concessão de horas gerenciais e de capacitação, e gestão por competências.

O objetivo da modernização foi ponderar a melhor forma de executar esses processos, sem sobrecarregar as seções, agilizar as contratações e execuções das ações, e promover a reestruturação da unidade. Atualmente, o CEFOR está vinculado à Diretoria-Geral do Tribunal tem seis seções, um núcleo de apoio administrativo e um núcleo de gestão por competências:

- Diretoria do CEFOR;
- Núcleo de apoio administrativo;
- Núcleo de gestão por competências;
- Seção de consultoria interna e planejamento educacional;
- Seção de programas jurídicos e valores comportamentais;



- Seção de programas estratégicos, gerenciais e administrativos;
- Seção de contratação de ações de educação;
- Seção de ensino a distância e de programas em tecnologia da informação;
- Seção de formação avançada e de programas de bolsa.

Atualmente, o CEFOR é a unidade, especializada, responsável pelo aprimoramento das capacitações e das formações dos perfis profissionais do STJ, e tem ações e projetos relacionados ao desenvolvimento de competências e valorização de pessoas, prestando devido assessoramento quando demandado. Essa atuação é elemento estratégico para o alcance dos resultados da instituição, e reforçado em seu planejamento estratégico 2021-2026, nas perspectivas “Sociedade” e “Pessoas e Recursos”, por meio dos objetivos “promover a cidadania” e “valorizar pessoas”, respectivamente.

Resultados básicos da educação corporativa

O processo de modernização, ainda em fase de adaptação e monitoramento, teve por objetivo especializar as equipes em determinados processos de trabalho, independente do público ao qual destina-se a ação, e seguir modelos de sucesso de outras Escolas de Governo.

A reestruturação teve por premissa a racionalização dos processos de trabalho necessários para a oferta de planos e programas de treinamento, e ser estratégica para o STJ.

Os resultados alcançados, comparando-se o período de 2015 a 2018, e 2019 a 2022, mostram (Quadro 1):

Quadro 1. Comparação entre os dados básicos no período em que a unidade de educação corporativa não era escola/centro (2015-2018) e o período em que se tornou unidade estratégica (2019-2022).

Indicadores	Antes de se tornar Escola/Centro de Formação					Após se tornar Escola/Centro de Formação				
	2015	2016	2017	2018	Média	2019	2020	2021	2022	Média
Curso	173	142	184	224	181	279	135	189	207	203
Turma	284	250	243	347	281	396	255	300	337	322
Quantidade de alunos	2.200	2.100	1.800	2.100	2.050	2.100	1.400	1.700	1.800	1.750
Servidores que NÃO fizeram curso	1.275	1.337	1.471	1.195	1320	1.141	1.691	1.435	1.263	1.383

Alguns cursos possuem mais de uma turma. A comparação, no quadro acima, indica que a Escola/CEFOR passar a ser uma unidade vinculada diretamente à Alta Administração impactou positivamente no planejamento, estruturação e execução das ações de educação corporativa: aumento de aproximadamente 11% de cursos, e 13% de turmas, no período de 2019 a 2022. Em relação à mudança na estrutura interna do CEFOR, que ocorreu em 2021, não há como aferir o impacto nas ações, pois coincidiu



com o período de confinamento do mundo. Observa-se também uma diminuição de servidores que participaram de ações de educação corporativa de um período para o outro: queda de 15%.

Novamente, é importante ressaltar que nos anos de 2020 e 2021 houve a pandemia do Covid-19, que afetou a maneira do trabalho, as relações humanas e a adaptação das pessoas, principalmente no ano de 2020. Infere-se que a queda na participação decorre das condições que forçaram as pessoas a estarem em casa, em trabalho remoto, cumprindo metas de teletrabalho, e ainda lidando com afazeres e cuidados familiares em tempo integral. A média de servidores que não participaram de qualquer ação no período de 2019 a 2022, aumentou apenas 4,5% em relação ao período anterior.

Esses dados mostram que, apesar da baixa participação, que pode ter decorrido da adaptação às normas pandêmicas, o CEFOR aumentou sua produtividade. O que pode indicar que a reestruturação das seções trouxe impacto positivo nas ações de educação corporativa. Por fim, o orçamento do Tribunal para a Educação corporativa é em torno de 4% da folha de pagamento do Tribunal.

Lições, percalços e esperança da educação corporativa

Esse relato técnico, teve objetivo trazer a experiência do STJ com sua área de educação corporativa, e promover uma reflexão sobre sua importância.

O valor oculto da educação corporativa, nem sempre é tangível ou perceptível, como acompanhar meta ou fazer controle de orçamento. Muitas vezes suas ações são indiretas e de apoio aos resultados da organização, como por exemplo, ações de capacitação sobre parentalidade responsável, que não está relacionada em nenhuma atribuição da organização, mas afeta a vida, a motivação e a organização pessoal de muitas pessoas. Outros valores ocultos são:

- Desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, dos servidores e dos gestores;
- Promoção da inovação e adaptação, fornecendo oportunidades de aprendizado contínuo, programas de coaching e mentoria, contribui para tornar a organização mais receptiva a novas ideias, práticas e tecnologias;
- Retenção e engajamento das pessoas, pois investir em educação corporativa demonstra o compromisso da organização; como por exemplo o programa de reconexão tecnológica, que apoia servidores a lidarem com as constantes mudanças modernas e ferramentais;
- Melhoria da imagem do Tribunal, pois organização pública que investe na educação corporativa transmite imagem de comprometimento com a excelência, a qualificação e o aprimoramento dos serviços prestados à sociedade.

É comum, no contexto organizacional, relatos sobre desempenho, desmotivação, falta de organização, mudança em processo de trabalho, mudança em procedimentos de trabalho e ferramentas tecnológicas, mudanças de normas e leis, e mudanças de chefias (e suas diretrizes) e aposentadorias de colegas que tem conhecimentos excepcionais do trabalho. Pode-se inferir que todos esses aspectos demandam ações de educação corporativa, pontuais ou amplas, técnicas ou comportamentais.



Mas também é preciso lembrar dos desafios encontrados na Administração Pública, principalmente do Judiciário:

- Cultura organizacional resistente a mudanças, que pode dificultar a cultura de aprendizagem contínua;
- Metas e prazos, que podem dificultar a participação em programas de capacitação;
- Diversidade de perfis e necessidades, em razão da necessidade de a organização ter diferentes profissionais especializados, com competências críticas, que tratam de processos de trabalhos diversos ao finalístico da organização;
- Contingenciamento orçamentário e recursos limitados;
- Mudanças na legislação, trazem maiores desafios na implementação de programas de educação corporativa;
- Avaliação de impacto, que é fundamental para averiguar a efetividade da capacitação, estabelecer indicadores adequados e mostrar o valor agregado do curso nas atividades, pode encontrar desafios no baixo preenchimento dos formulários;
- Desvios de avaliação de competências e de desempenho, ocorrendo leniência com frequência, o que enfraquece o mapeamento do perfil profissional das pessoas;
- Engajamento das pessoas, sendo necessário encontrar maneiras de despertar o interesse e o comprometimento de todos, como por exemplo, oferecer uma remuneração variável calculada a partir da participação em cursos (adicional de qualificação, que consiste em 1% do vencimento básico a cada 120 horas de capacitação feitas, limitado a 3% e valido por quatro anos);
- Alinhamento com as necessidades organizacionais, a partir do mapeamento adequado das competências e da correta identificação das suas lacunas.

Especificamente no STJ, é preciso refletir sobre a quantidade de servidores que não participaram de nenhum curso, que no decorrer dos anos aparecem valores bem similares (por volta de 1.200 pessoas). Cabe investigar em que nível da carreira essas pessoas estão, quanto tempo de trabalho no Tribunal, qual a área de trabalho, entre outras questões. E muito provavelmente são as mesmas pessoas, mas isso fica como proposta de nova pesquisa, e um desafio para área de educação corporativa: agregar e aumentar a adesão desses colegas.

As lições aprendidas nesse processo da educação corporativa do Tribunal, visando maior impacto e visibilidade, são:

- Promover estudos para mudança da unidade de educação corporativa, e dar apoio diante da mudança, gerenciando a equipe para evitar rotatividade e evasão, esclarecendo as razões da mudança e o objetivo que se pretende;
- Mostrar resultados para a Alta Administração, com dados e análises, e não apenas conceitos e proposições;
- Aumentar as parcerias com instrutores internos e pessoas referências nos conhecimentos-chave da organização;
- Garantir pagamento de GEC para servidores dispostos a compartilhar conhecimentos fundamentais para os resultados da organização;



- Utilizar tecnologia como facilitadora, com plataformas de aprendizagem online, recursos interativos e ferramentas de colaboração;
- Aprendizagem contínua: Uma lição valiosa é que a educação corporativa deve ser vista como um processo contínuo, não como um evento isolado. O desenvolvimento profissional deve ser incentivado ao longo da carreira dos colaboradores, com programas de atualização e oportunidades de aprendizado contínuo;
- Melhorar o processo de comunicação das ações de educação corporativa (divulgações, design, atendimento ao público);
- Fornecer banco de informações e conhecimento (BEDUC) para as pessoas;
- Fazer acordos de cooperação e parcerias estratégicas com outras organizações públicas, e instituições educacionais, como forma de enriquecer a oferta de educação corporativa.

A educação corporativa nas organizações públicas vai além do valor visível, apresentando um valor oculto de extrema importância. Investir em educação corporativa é promover cultura de aprendizagem contínua e fortalecer competências individuais e organizacionais, o que se reflete na qualidade dos serviços prestados à sociedade, contribuindo para a eficiência, transparência e aprimoramento dos processos administrativos. Além disso, a educação corporativa fomenta a inovação, impulsiona a motivação e engajamento e estimula a busca por soluções criativas para os desafios enfrentados pela administração pública. Ao reconhecer e explorar o valor oculto da educação corporativa, as organizações públicas fortalecem sua capacidade de transformação e se posicionam como agentes de mudança, promovendo uma gestão pública mais eficiente, moderna e voltada para resultados concretos.

Referências

Abbad, G., & Mourão, L. (2012). Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. *Revista de Administração da Mackenzie*, 13 (6), 107–137. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/ram/a/tMbpBDzqsHG6PpLD5LvRzhD/?lang=pt>.

Almeida Neto, H. S. C.; Barbosa, M. F. N.; Barbosa, E. M. Contribuições da gestão por competências na administração pública: um estudo no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística da Paraíba. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v.11, n.3, p.65-81, 2020. Recuperado de <https://sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/3989>.

Brasil. Conselho Nacional de Justiça (2010). Resolução CNJ nº 111, Institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário - CEAJud e dá outras providências. Brasília, DJE/CNJ nº 63/2010, de 09/04/2010, p. 8-9. Recuperado de <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/130>.

_____. Conselho Nacional de Justiça (2014). Resolução CNJ nº 192/2014, Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Brasília, DJE/CNJ nº 79, de 09/05/2014, p. 6. Recuperado de <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2012>.

_____. Conselho Nacional de Justiça (2014). Resolução CNJ nº 198/2014, Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras



providências. Brasília, DJE/CNJ nº 114, de 3/07/2014, p.4-7; 16-19. Recuperado de <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2029>.

_____. Lei nº 11.416/2006, Dispõe sobre as carreiras dos servidores do Poder Judiciário da União, Brasília, DF, 20 de dezembro de 2006. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/lei/11416.htm.

_____. Superior Tribunal de Justiça (2017). Portaria STJ/GP n. 10 de 16 de janeiro de 2017, Atualiza a Política de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça. Brasília, Boletim de Serviço do STJ, 20 jan. 2017. Recuperado de <http://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/107418>.

_____. Superior Tribunal de Justiça (2017). Portaria STJ/GP n. 324 de 24 de outubro de 2018, Atualiza o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da Escola Corporativa do Superior Tribunal de Justiça. Brasília, Boletim de Serviço do STJ, 24 out. 2018. Recuperado de <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/126662>.

_____. Superior Tribunal de Justiça (2020). De Mãos Dadas: Magistratura e Cidadania – Plano de Gestão STJ. Recuperado de https://intranet.stj.jus.br/docs_intranet/UserFiles/File/CPES/plano_gestao_2022.pdf.

_____. Tribunal de Contas da União (2013). Acórdão do TCU N. 3023/2013, Levantamento De Governança e Gestão De Pessoas na Administração Pública Federal. Recuperado de <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/levantamento-de-governanca-e-gestao-de-pessoas-na-administracao-publica-federal-apf.htm>.

Carvalho, V. M. (2015). A importância da Educação Corporativa para a vantagem competitiva das organizações. Caderno de Administração, 23(1), 60-67. Recuperado de <https://docplayer.com.br/18666452-A-importancia-da-educacao-corporativa-para-avantagem-competitiva-das-organizacoes.html>.

Chiavenato, I. (2010). Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Cobucci, G., Coelho Junior, F. A., & Faiad, C. (2013). Mapeamento de competências administrativas e de gestão em uma fábrica de softwares no Distrito Federal. Aletheia, 42, 106-121. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942013000300010.

Dallari, A. A. Controle compartilhado da administração da justiça. Revista Brasileira de Direito Público, Belo Horizonte, v. 2, n. 7, out. 2004. Recuperado de <http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/31180>.

Eboli, M. (2004). Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades. São Paulo: Editora Gente.

Fischer, J., et al. (2009). Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. São Paulo: Atlas.

Franco, C. (2001). O SAEB: potencialidades, problemas e desafios. Revista Brasileira de Educação, 17, 127-133. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1413-24782001000200010>.

Montezano, L., & Silva, B. M. (2018). Implementação da gestão por competência na justiça eleitoral. ANAIS do Encontro de Administração de Justiça – ENAJUS, 24 e 25 de abril, Brasília – DF. Recuperado de https://www.enajus.org.br/2018/assets/sesoes/042_EnAjus.pdf?cache=false.



Montezano, L., Medeiros, B. N., Pinheiro, A. O. P., & Oliveira, C. A. A. M. (2019). Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 13(34), 2766-2792. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51869/percepcao-de-servidores-de-uma-organizacao-publica-federal-quanto-a-implantacao-da-gestao-por-competencias> .

Ramos, V. de A. P. (2002). Educação corporativa: o papel do conhecimento e do desenvolvimento humano no âmbito empresarial. *Quaestio - Revista de Estudos em Educação*, Sorocaba, SP, 4(2). Recuperado de <https://periodicos.uniso.br/quaestio/article/view/1386> .

Stadler, A., & Pampolini, C. P. G. (2014). Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade. Curitiba: InterSaberes.

Sousa, M. M.; Guimarães, T. A. Inovação e desempenho na Administração Judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. *Revista de Administração e Inovação - RAI*, São Paulo, v. 11, n.2, p. 3 21-344, abr/jun, 2014. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100148/98817> .

