

REVOGADO



**Superior Tribunal de Justiça**  
**Secretaria de Gestão de Pessoas**  
**Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas**



# **Projeto Pedagógico Institucional**

**Brasília**

**Julho de 2017**

**SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**  
**SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

**PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL**

Brasília – DF

Julho/2017

## Ministros do Tribunal

*(Composição em maio de 2017)*

Ministra **Laurita** Hilário **Vaz** (Presidente)  
Ministro **Humberto** Eustáquio Soares **Martins** (Vice-Presidente)  
Ministro **Felix Fischer**  
Ministro **Francisco** Cândido de Melo **Falcão** Neto  
Ministra Fátima **Nancy Andrichi**  
Ministro **João Otávio de Noronha** (Corregedor Nacional de Justiça)  
Ministra **Maria Thereza** Rocha **de Assis Moura**  
Ministro Antonio **Herman** de Vasconcellos e **Benjamin**  
Ministro **Napoleão Nunes Maia Filho**  
Ministro **Jorge Mussi**  
Ministro Geraldo **Og** Nicéas Marques **Fernandes**  
Ministro **Luis Felipe Salomão** (Diretor da Revista)  
Ministro **Mauro** Luiz **Campbell Marques**  
Ministro **Benedito Gonçalves**  
Ministro **Raul Araújo** Filho  
Ministro **Paulo de Tarso** Vieira **Sanseverino**  
Ministra Maria **Isabel** Diniz **Gallotti** Rodrigues  
Ministro **Antonio Carlos Ferreira**  
Ministro Ricardo **Villas Bôas Cueva**  
Ministro **Sebastião** Alves dos **Reis Júnior** (Ministro Ouvidor)  
Ministro **Marco** Aurélio Gastaldi **Buzzi**  
Ministro **Marco Aurélio Bellizze** Oliveira  
Ministra **Assusete** Dumont Reis **Magalhães**  
Ministro **Sérgio** Luíz **Kukina**  
Ministro Paulo Dias de **Moura Ribeiro**  
Ministra **Regina Helena Costa**  
Ministro **Rogério Schietti** Machado **Cruz**  
Ministro **Nefi Cordeiro**  
Ministro Luiz Alberto **Gurgel de Faria**  
Ministro **Reynaldo Soares da Fonseca**  
Ministro Marcelo Navarro **Ribeiro Dantas**  
Ministro **Antonio Saldanha Palheiro**  
Ministro **Joel Ilan Paciornik**

Secretaria-Geral da Presidência

*Marcos Aurélio Pereira Brayner*

Secretaria de Comunicação Social

*Cristine Marques Genú*

Secretaria de Auditoria Interna

*Geovani Ferreira de Oliveira*

Ouvidoria

*Tatiana Aparecida Estanislau de Souza*

Secretaria do Tribunal

*Sulamita Avelino Cardoso Marques*

Secretaria Judiciária

*Rubens Cesar Gonçalves Rios*

Secretaria dos Órgãos Julgadores

*Cláudia Austregésilo de Athayde Beck*

Secretaria de Jurisprudência

*Bárbara Brito de Almeida*

Secretaria de Documentação

*Josiane Cury Nasser Loureiro*

Secretaria de Serviços Integrados de Saúde

*Bonfim Abrahão Tobias*

Secretaria de Gestão de Pessoas

*Solange da Costa Rossi*

Secretaria de Administração

*Walter Disney Noletto Costa*

Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação

*Rodrigo Almeida de Carvalho*

Secretaria de Segurança

*Penélope Automar Leme Gama*

Secretaria de Orçamento e Finanças

*Fabiana Bittes Veyl*

## **Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas**

*Waldelice Aparecida de Oliveira Poncioni – CDEP/SGP (Coordenadora)*

*Pablo Fernando Pessoa de Freitas – CDEP/SGP (Coordenador Substituto)*

### **Equipe técnica**

*Joel de Castro Mota (Coordenador)*

*Greice Kerr Mandruzato*

*Jeanne Silva Nogueira*

*Raquel Pereira Alves*

*Soraya Moreira Costa*

### **Revisão**

*Márcia Romão Pereira Carvalho (CDEP/SGP)*

## Sumário

|          |   |    |
|----------|---|----|
| <b>1</b> | <b>Considerações iniciais</b> .....             | 8  |
| 1.1      | <b>O Projeto Pedagógico Institucional</b> ..... | 8  |
| <b>2</b> | <b>Referenciais institucionais</b> .....        | 9  |
| 2.1      | <b>Referenciais estratégicos</b> .....          | 9  |
| 2.1.1    | <b>Missão</b> .....                             | 10 |
| 2.1.2    | <b>Visão</b> .....                              | 10 |
| 2.1.3    | <b>Valores</b> .....                            | 10 |
| 2.1.4    | <b>Objetivos</b> .....                          | 11 |
| <b>3</b> | <b>Referenciais pedagógicos</b> .....           | 12 |
| 3.1      | <b>Princípios pedagógicos</b> .....             | 12 |
| 3.1.1    | <b>Educação para adultos</b> .....              | 12 |
| 3.1.2    | <b>Heutagogia</b> .....                         | 14 |
| 3.1.3    | <b>Educação permanente</b> .....                | 14 |
| 3.1.4    | <b>Aprendizagem dialógica</b> .....             | 14 |
| 3.1.5    | <b>Aprendizagem ativa e interativa</b> .....    | 14 |
| 3.1.6    | <b>Aprendizagem aberta</b> .....                | 16 |
| 3.1.7    | <b>Educação inclusiva</b> .....                 | 16 |
| 3.1.8    | <b>Abordagem contextualizada</b> .....          | 16 |
| 3.1.9    | <b>Conectivismo</b> .....                       | 17 |
| <b>4</b> | <b>Diretrizes educacionais</b> .....            | 17 |
| <b>5</b> | <b>Pilares educacionais</b> .....               | 19 |
| 5.1      | <b>Pilar Valores</b> .....                      | 19 |
| 5.2      | <b>Pilar Competências Gerais</b> .....          | 19 |
| 5.3      | <b>Pilar Competências Administrativas</b> ..... | 20 |
| 5.4      | <b>Pilar Competências Jurídicas</b> .....       | 20 |
| 5.5      | <b>Pilar Competências Gerenciais</b> .....      | 20 |
| 5.6      | <b>Pilar Cidadania Organizacional</b> .....     | 20 |
| 5.7      | <b>Pilar Formação Avançada</b> .....            | 20 |
| <b>6</b> | <b>Processo educacional</b> .....               | 20 |
| 6.1      | <b>Diagnóstico</b> .....                        | 21 |
| 6.2      | <b>Planejamento</b> .....                       | 21 |
| 6.3      | <b>Execução</b> .....                           | 22 |

|            |  |    |
|------------|--|----|
| <b>6.4</b> | <b>Avaliação</b> .....                               | 22 |
| 6.4.1      | Avaliação de reação .....                            | 23 |
| 6.4.2      | Avaliação de aprendizagem.....                       | 23 |
| 6.4.2.1    | Avaliação diagnóstica .....                          | 24 |
| 6.4.2.2    | Avaliação formativa .....                            | 24 |
| 6.4.2.3    | Avaliação somativa .....                             | 25 |
| 6.4.3      | Avaliação de impacto.....                            | 25 |
| <b>7</b>   | <b>Corpo social</b> .....                            | 25 |
| 7.1        | Corpo docente.....                                   | 25 |
| 7.1.1      | Instrutor em ações de educação presenciais .....     | 26 |
| 7.1.2      | Tutores .....  | 26 |
| 7.1.2.1    | Tutor em ações de educação a distância .....         | 27 |
| 7.1.2.2    | Tutor auxiliar em ações de educação a distância..... | 27 |
| 7.2        | Corpo discente .....                                 | 28 |
| 7.3        | Coach individual .....                               | 28 |
| 7.4        | Coordenador .....                                    | 28 |
| 7.5        | Conteudista .....                                    | 28 |
| 7.6        | Desenhista de interface para EaD .....               | 29 |
| 7.7        | Revisor de texto .....                               | 29 |
| <b>8</b>   | <b>Considerações finais</b> .....                    | 30 |
| <b>9</b>   | <b>Referências bibliográficas</b> .....              | 31 |

REVOGADO

## **1 Considerações iniciais**

O grande diferencial de uma organização está no investimento que se faz no desenvolvimento do seu capital humano, o que resulta em um maior poder de inovação e qualidade no atendimento às demandas dos seus clientes.

O desenvolvimento de pessoas, portanto, é estratégico, pois, ao investir no aprimoramento das competências humanas, elevam-se as capacidades das pessoas, repercutindo nos resultados institucionais.

Diante do relevante papel do Superior Tribunal de Justiça (STJ) no contexto da Justiça comum, é importante que seus colaboradores estejam preparados para lidar com as crescentes demandas sociais, tecnológicas e legislativas do país. Dessa forma, é vital para a existência e evolução do Tribunal a preparação e o desenvolvimento do seu corpo funcional, com vistas ao fortalecimento do desempenho institucional.

Nesse sentido, a Política de Gestão de Pessoas do STJ, atualizada pela Portaria STJ/GP n. 10 de 16 de janeiro de 2017, reforça que as ações de educação corporativa devem seguir o Projeto Pedagógico Institucional (PPI).

Assim sendo, este PPI apresenta a organização educacional do desenvolvimento de pessoas do STJ, buscando absorver as tendências educacionais contemporâneas, as quais consideram os educandos como sujeitos ativos e responsáveis pelo seu processo de aprendizagem. Seu fundamento procura estar contextualizado à realidade do STJ e à sua atual identidade, a fim de direcionar as ações do Tribunal e apontar aonde se quer chegar em termos de educação.

### **1.1 O Projeto Pedagógico Institucional**

Trata-se de um projeto, pois o ato educacional como processo formal pressupõe a realização de fins específicos mediante atividades estruturadas e organizadas, não podendo ser dissociado, portanto, da ação de planejar. Por isso, o PPI constitui um documento que representa a identidade, o ideal de educação, a missão e a visão, os objetivos, os sujeitos envolvidos e as principais ações educacionais de uma instituição, demonstrando suas intenções e compromissos com a comunidade com a qual se relaciona.

O projeto também é pedagógico, pois o seu conteúdo trata, fundamentalmente, de questões educacionais ao explicitar os princípios e a estrutura de ações pedagógicas, organizando o trabalho educacional. Assim, é nessa concepção que o termo “pedagógico” deve ser entendido, ou seja, em um sentido amplo, referente à teoria da educação. O termo

“andragogia”, embora se refira à educação de adultos, ainda não possui essa dimensão vasta como campo geral do conhecimento relativo aos saberes educacionais. Por isso, este projeto é denominado pedagógico.

Finalmente, é institucional porque o seu contexto é a educação corporativa, na qual todas as ações educacionais devem contribuir para o desenvolvimento de competências que sejam úteis ao cumprimento da missão do Tribunal, havendo, portanto, uma convergência da gestão pedagógica para a estratégica.

## 2 Referenciais institucionais

### 2.1 Referenciais estratégicos

O Plano Estratégico STJ 2020 ressalta como um dos valores institucionais a “aprendizagem contínua”, o que representa o imperativo do desenvolvimento permanente das pessoas, de forma a contribuir para o seu próprio crescimento, bem como para o desempenho organizacional.

Isso porque as pessoas devem ser consideradas um ativo preponderante para o desenvolvimento, crescimento e melhor atuação da instituição. Logo, a organização precisa reconhecer a necessidade e a importância das pessoas em seus resultados.

A estratégia institucional do STJ é delineada sob três perspectivas:

- 1) **Pessoas e recursos:** eficiente gestão orçamentária visando a garantir a infraestrutura tecnológica apropriada, os investimentos no desenvolvimento e valorização das pessoas e o fortalecimento da governança institucional, que são fundamentais para suportar a evolução dos processos da atividade fim;
- 2) **Processos internos:** aperfeiçoamento dos procedimentos relativos à prestação jurisdicional, priorizando as demandas repetitivas, as de grandes litigantes e as de combate à corrupção, com vistas a alcançar a efetividade e a excelência nos serviços oferecidos à sociedade;
- 3) **Sociedade:** oferta de serviços com qualidade para atender às demandas e expectativas dos clientes e da sociedade.

Para que essas três perspectivas efetivamente funcionem, é necessário investir no desenvolvimento das pessoas da organização. Cabe destacar que, dentro da perspectiva “Pessoas e Recursos”, foram formulados os seguintes objetivos estratégicos, entre outros:

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Atrair e reter talentos</b> | Oferecer ambiente de trabalho motivador mediante adoção de políticas, métodos e práticas para valorizar os servidores.          |
| <b>Aprimorar competências</b>  | Qualificar os servidores segundo a gestão de competências e do conhecimento, para a melhoria do desempenho de suas atribuições. |

Destaca-se também que algumas metas estratégicas estão relacionadas às práticas de educação corporativa, conforme descritas a seguir, a serem alcançadas até dezembro de 2020:

- Manter em pelo menos 60% o índice de ações internas de educação corporativa realizadas por instrutores internos;
- Manter, no mínimo, em 90% o desempenho por competência dos gestores;
- Aumentar para 60% o percentual de servidores que participam das ações de capacitação oportunizadas pelo STJ.

Assim, tendo o Plano STJ 2020 como principal referencial estratégico, propõe-se a missão, a visão, os valores e os objetivos do desenvolvimento de pessoas do Tribunal que norteiam este PPI.

### 2.1.1 Missão

Promover o aprimoramento de competências necessárias ao cumprimento da missão institucional do STJ.

### 2.1.2 Visão

Ser referência em educação corporativa de excelência no Poder Judiciário.

### 2.1.3 Valores

As ações de educação corporativa serão pautadas pelos valores estabelecidos no Planejamento Estratégico do STJ, a saber:

- **Aprendizagem contínua:** assumir a responsabilidade de se desenvolver continuamente, de forma a contribuir para o crescimento pessoal e profissional, bem como para o desempenho organizacional.
- **Comprometimento:** atuar com dedicação, orgulho institucional, empenho e envolvimento em suas atividades.
- **Ética:** agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações.
- **Sustentabilidade:** adotar políticas e práticas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas.
- **Transparência:** ser transparente nas suas atribuições e relacionamentos, bem como disponibilizar e divulgar informações de maneira clara e tempestiva, de modo a possibilitar a participação e o controle social.

Além dos valores supracitados, serão também considerados os aspectos abaixo listados:

- **Acessibilidade:** superação de barreiras, visando à igualdade de condições para o livre acesso às ações de educação.
- **Autonomia:** liberdade que os servidores têm para realizar e organizar seu trabalho, tomar decisões e resolver problemas por conta própria.
- **Cooperação:** trabalho em equipe, com compartilhamento de responsabilidades e resultados.
- **Orientação para pessoas:** gerenciamento norteado pela valorização das pessoas, objetivando a promoção de um ambiente laboral saudável e de desenvolvimento humano.
- **Orientação para resultados:** comprometimento para alcançar os resultados de acordo com os valores institucionais e o planejamento estratégico.
- **Inovação:** proposição e implantação de soluções novas e criativas para atividades, processos e rotinas de trabalho.
- **Respeito às diversidades:** valorização do ser humano, considerando o respeito às diferenças, à imparcialidade, à impessoalidade, à liberdade intelectual, ao pluralismo de ideias, à cidadania, à dignidade e à solidariedade humana.

#### 2.1.4 Objetivos

- a) vincular as ações de educação corporativa às estratégias institucionais, estabelecendo adequada relação entre teoria e prática;
- b) proporcionar aquisição, vivência, atualização e aprimoramento de competências e valores de forma a qualificar os servidores para a melhoria do desempenho de suas atribuições;
- c) incentivar a aprendizagem contínua, visando ao autodesenvolvimento permanente;
- d) estimular a gestão do conhecimento como meio de promoção da aprendizagem organizacional e da organização de conhecimentos significativos ao trabalho das unidades do Tribunal;
- e) avaliar as ações de educação corporativa como forma de retroalimentação do processo educacional;
- f) realizar parcerias e acordos de cooperação com os demais órgãos da Administração Pública, com vista à eficiência e à racionalidade dos gastos públicos.

## **3 Referenciais pedagógicos**

### **3.1 Princípios pedagógicos**

As transformações ocorridas na sociedade nas últimas décadas têm produzido significativas mudanças de paradigmas nas relações de trabalho, exigindo dos profissionais um perfil apto a desenvolver atividades que estejam em consonância com os objetivos estratégicos das instituições nas quais atuam.

No STJ, a educação corporativa tem como foco promover o desenvolvimento das competências necessárias para o alcance dos objetivos institucionais, assegurando, especialmente, aos servidores a qualificação necessária à obtenção de resultados expressivos.

Nesse sentido, faz-se necessário conceber e implementar uma abordagem pedagógica no ambiente corporativo que considere essas novas exigências e seja capaz de desenvolver competências que mobilizem conhecimentos, habilidades e atitudes de acordo com o modelo de gestão por competências.

Considerando o fato de que a organização é uma grande rede que integra todos os seus profissionais, há de se observar a relevância de um modelo pedagógico que preze pelos seguintes princípios:

- Educação para adultos
- Heutagogia
- Educação permanente
- Aprendizagem dialógica
- Aprendizagem ativa e interativa
- Aprendizagem aberta
- Educação inclusiva
- Abordagem sistêmica
- Conectivismo

#### **3.1.1 Educação para adultos**

Ações educacionais dirigidas a adultos precisam considerar não só a necessidade do saber, mas também as características do aprendiz, como experiências anteriores, prontidão para aprender, orientação para a aprendizagem e motivação.

Os sujeitos da educação corporativa apresentam características bastante similares, sendo normalmente identificados como adultos com responsabilidades, valores e conhecimentos práticos e que têm consciência do que desejam encontrar em uma ação de capacitação. Além disso, na maioria dos casos, esses indivíduos têm tempo escasso, e suas

REVOGADO

motivações, que são impulsionadoras do processo de aprendizagem, estão relacionadas à empregabilidade ou à aspiração por ascensões no cargo e na carreira (KENSKI, 2009).

Diante dessa percepção, ganha cada vez mais espaço nos debates pedagógicos o conceito de andragogia (do grego *andros* – adulto – e *agogus* – guiar, conduzir). Almeida (2009) afirma que a andragogia é um novo conceito educacional relacionado à educação de adultos que decidem aprender algo que consideram importante para a sua vida e seu trabalho, tendo um papel ativo em seu processo de aprendizagem e na realização de atividades.

Malcom Knowles foi um dos principais autores na abordagem andragógica. Reafirmando a necessidade de uma teoria que levasse em consideração as características do adulto, Knowles *et al.* (2009) apresentaram seis pressupostos para o perfil do aprendiz, sintetizados no quadro abaixo:

|   |   |
|---|---|
| <b>1. A necessidade do aprendiz de saber</b>  | Os adultos precisam saber por que necessitam aprender algo antes de começar a aprendê-lo. Esse pressuposto sugere que há três dimensões para a necessidade de saber: a necessidade de saber como a aprendizagem será conduzida, qual aprendizagem ocorrerá e por que ela é importante.  |
| <b>2. Mudança no autoconceito do aprendiz</b> | O autoconceito do adulto tende à autodireção, ou seja, à capacidade de se perceber responsável pelas próprias decisões. Uma vez assumido o conceito de si próprio, o adulto desenvolve uma profunda necessidade psicológica de ser visto e tratado pelos demais como capaz de se autodirigir. Quando esse autoconceito é quebrado, o adulto experimenta uma tensão que pode interferir no seu processo de aprendizagem.   |
| <b>3. O papel da experiência</b>              | À medida que o indivíduo amadurece, ele acumula experiências que podem se tornar um recurso cada vez mais rico para a aprendizagem, proporcionando-lhe também uma base mais ampla para relacionar novos ganhos. Por isso, há uma ênfase cada vez menor nas técnicas de transmissão do ensino tradicional e uma ênfase maior nas técnicas que aproveitam a experiência dos aprendizes e os envolvem na análise de sua vivência.  |
| <b>4. Prontidão para aprender</b>             | À medida que o indivíduo amadurece, sua prontidão para aprender está cada vez mais no produto das tarefas de desenvolvimento necessárias para o desempenho de seus papéis sociais. Na andragogia, os adultos estão prontos para aprender as coisas "de que precisam" por causa das fases de que estão se aproximando em seus papéis como trabalhadores, cônjuges, pais, membros organizacionais e líderes, usuários de tempo de lazer e afins.  |
| <b>5. Orientação para a aprendizagem</b>      | Para o adulto, a orientação da aprendizagem é centrada na vida (ou centrada na tarefa ou no problema). Ele assimila novos conhecimentos de maneira mais eficaz, quando é apresentado a contexto de aplicação a situações da vida real. Em grande parte das vezes, o adulto entra em uma atividade educacional porque ele está experimentando alguma inadequação com problemas atuais da vida. Assim, ele pretende aplicar amanhã o que aprende hoje. Sua perspectiva de tempo é, portanto, de aplicação imediata. |
| <b>6. Motivação</b>                           | Adultos respondem a fatores motivacionais externos (melhores empregos, promoções e salários mais altos, por exemplo), porém os fatores mais poderosos são as pressões internas (desejo de ter maior satisfação no trabalho, autoestima, qualidade de vida).   |

### **3.1.2 Heutagogia**

A heutagogia considera a ação de o aluno tornar-se administrador de sua própria aprendizagem.

A heutagogia (do grego *heuta* – auto – e *agogus* – guiar) se refere à autoaprendizagem do aluno (ALMEIDA, 2009) e envolve a valorização de sua autonomia e capacidade de autodireção para torná-lo gestor de sua própria aprendizagem, de forma que ele possa definir o quê, como e quando aprender. Decorre da heutagogia a ação de aprender a aprender, ou seja, a capacidade de adaptar estilos e formas de aprendizagem a diferentes situações educacionais.

### **3.1.3 Educação permanente**

As ações educacionais devem ser permanentes, respondendo ao cenário dinâmico de mudanças e aos objetivos organizacionais.

Este princípio relaciona-se ao valor institucional “aprendizagem contínua”, que busca inculcar no servidor a responsabilidade de se desenvolver continuamente, aprimorando seu crescimento pessoal e profissional, contribuindo, assim, para o desempenho organizacional.

### **3.1.4 Aprendizagem dialógica**

A estratégia educacional baseia-se no diálogo entre educador e educando com vistas à elaboração conjunta do conhecimento.

O diálogo está associado a atitudes, entre duas ou mais pessoas, de respeito mútuo e de tolerância como formas que possibilitam o bom convívio entre os diferentes, permitindo o desenvolvimento de uma consciência crítica e reflexiva. Assim, uma aprendizagem dialógica baseia-se em relações educacionais que levam em consideração a autonomia dos indivíduos, a liberdade de expressão, o respeito à dignidade humana, o convívio com as diferenças e a busca pelo conhecimento, de forma participativa e transformadora.

Nas organizações, a linguagem dialógica contribui para a construção de um significado comum, que, segundo Loiola *et al.* (2006), ocorre “por meio da socialização de conhecimentos explícitos e, principalmente, de conhecimentos tácitos entre os membros da organização”, validando a existência de processos de aprendizagem na cultura organizacional.

### **3.1.5 Aprendizagem ativa e interativa**

A aprendizagem pode ser potencializada por meio do compartilhamento de conhecimentos e experiências e da interação entre os alunos, os quais devem possuir papel ativo no processo.

Conforme expressam alguns dos princípios da andragogia, a ação de compartilhar experiências, ideias e opiniões é fator fundamental nas ações educacionais que envolvem os adultos. Vigotsky (1998) destaca a relevância da interação social para o processo de ensino-aprendizagem. As possibilidades de aprendizagem, assim, podem ser mais significativas quando se promovem atividades educacionais nas quais os sujeitos interagem entre si.

O aspecto interacionista é abordado também por Piaget. Quando interage com o meio, o indivíduo assimila situações exteriores aos conhecimentos que já possui, podendo, assim, adaptar-se a novas realidades. O autor (*apud* LEFRANÇOIS, 2012) enfatiza, porém, que “a aprendizagem é muito mais do que simplesmente deslocar itens de informação de fora para dentro”. É preciso envolver os educandos ativamente no processo de aprendizagem, estimulando-os a serem pensadores críticos.

O Cone de Experiência de Edgar Dale, adaptado no diagrama abaixo, classifica vários tipos de recursos didáticos de acordo com o grau relativo de concretude (crescente em direção à base) que cada um pode fornecer.



Figura 1: Adaptação do Cone de Experiência de Edgar Dale. Elaborada pelos autores (2017).

O Cone de Experiência é, portanto, um modelo. Embora não tenha caráter determinista, ele apresenta uma tendência de que um ambiente rico em experiências e em oportunidades pode contribuir ainda mais para uma aprendizagem efetiva.

### **3.1.6 Aprendizagem aberta**

Expansão e flexibilidade das oportunidades de educação por meio das possibilidades promovidas pelas tecnologias de informação e comunicação, sobretudo pelo seu potencial de oferecer acesso por diferentes dispositivos e em diferentes lugares.

Uma das características da aprendizagem aberta é a flexibilidade (BELLONI, 2009). Tal flexibilidade possibilita que o educando realize seus estudos de forma livre em tempo, espaço e ritmo, de acordo com sua rotina.

O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) tem, por sua vez, contribuído para ampliar as oportunidades de aprendizagem por meio da educação a distância (EaD). As TIC têm potencial para criar um ambiente dinâmico de compartilhamento do saber já que elas expandem os processos de comunicação, de transmissão da informação e das atividades a serem realizadas, favorecendo o conceito de aprendizagem aberta.

Como decorrência da aprendizagem aberta, há os recursos educacionais abertos, materiais de aprendizagem que podem ser utilizados, compartilhados ou adaptados por outras pessoas, e também as situações de aprendizagem não formal, as quais abrangem formas de capacitação estruturadas por meio de trilhas de aprendizagem, ampliando e flexibilizando, assim, as oportunidades educacionais.

### **3.1.7 Educação inclusiva**

Desenvolvimento de estratégias e métodos pedagógicos que visem à acessibilidade e à superação de barreiras que possam prejudicar o processo de ensino-aprendizagem.

A acessibilidade diz respeito à superação de barreiras para o livre acesso às ações de educação por meio da implementação de medidas que permitam a plena participação de alunos, considerando o atendimento às necessidades educacionais especiais identificadas.

### **3.1.8 Abordagem contextualizada**

A organização é uma rede que integra todos os seus profissionais e está inserida em um contexto social, histórico e cultural que deve ser considerado no planejamento das ações educacionais.

A abordagem contextualizada valoriza a aprendizagem social e considera os objetivos organizacionais, o ambiente, o perfil e as relações entre os indivíduos como fatores fundamentais para a aprendizagem. Nessa perspectiva, preza-se pelo desenvolvimento de ações educacionais contextualizadas, tanto do ponto de vista dos indivíduos quanto da organização.

### 3.1.9 Conectivismo

Foco na construção e manutenção de conexões em rede, flexíveis a ponto de serem aplicadas em situações ou problemas emergentes.

A teoria de aprendizagem conhecida como conectivismo está em consonância com as potencialidades das TIC e pode orientar o desenvolvimento de comunidades de aprendizagem que, por sua vez, contribuem para a gestão do conhecimento ao facilitar a colaboração, a troca de informações e experiências, o aprendizado e a resolução de problemas por meio do compartilhamento de conhecimentos.

O conectivismo compreende a aprendizagem a partir do desenvolvimento de ambientes e ferramentas da *Web 2.0*<sup>1</sup>, como o processo de construir redes de conhecimentos aplicados a problemas reais. O aprendizado não é mais algo que se encontra plenamente na esfera individual ou de grupo, mas está também fora, em outras pessoas, na organização ou em um banco de dados, de forma que a criação de conexões externas potencializa a aprendizagem. Assim, o conectivismo tem o seu foco na construção e manutenção de conexões em rede atuais e flexíveis, a ponto de serem aplicadas em situações ou problemas emergentes.

Nesse contexto, o papel do aluno não é memorizar ou reter informações, mas encontrar e aplicar o conhecimento quando e onde for necessário (MATTAR, 2013, p. 24). Os alunos formam, então, redes de acordo com as necessidades de aprendizagem reais, estabelecendo comunidades que possuam conhecimentos relevantes para os objetivos de aprendizagem ou tema proposto.

O professor tem a sua contribuição no cenário do conectivismo, atuando em conjunto com os alunos para produzir conteúdos e, também, acrescentar a sua avaliação crítica da produção e discussões desenvolvidas.

## 4 Diretrizes educacionais

As ações de educação corporativa no STJ têm por base o Decreto 5.707/2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, cujas finalidades são:

- melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

---

<sup>1</sup> Termo criado pela O'Reilly Media em 2003. Designa uma fase em que os usuários da web são mais que espectadores, já que podem colaborar na produção de conteúdos para sites, no desenvolvimento de softwares e na criação de comunidades virtuais.

- desenvolvimento permanente do servidor público;
- adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;
- racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

No âmbito interno, a Portaria GP 10/2017 atualiza a Política de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça, e a Instrução Normativa 7/2015 dispõe sobre a participação de servidores do STJ em ações de educação corporativa e dá outras providências. Com base nesses normativos, temos por diretrizes:

- a) o Plano de Ações de Educação Corporativa deve considerar os resultados da gestão de desempenho e da gestão por competências, bem como deve estar alinhado ao planejamento estratégico institucional;
- b) o desenvolvimento pessoal e profissional no Tribunal é de responsabilidade do servidor, do gestor e da unidade de gestão de pessoas;
- c) o gestor deve incentivar o desenvolvimento de sua e equipe e o compartilhamento de conhecimentos, bem como buscar o autodesenvolvimento;
- d) as ações de educação devem ser disponibilizadas a todas as pessoas que atuam na instituição, alcançando, quando possível, o público externo;
- e) a instrutoria interna deve ser priorizada como forma de valorizar os talentos, estimular o contínuo aperfeiçoamento e aproximar as ações de educação ao contexto do Tribunal;
- f) a formação acadêmica dos servidores deve ser incentivada pelo Tribunal;
- g) as ações de educação devem estar voltadas ao desenvolvimento de competências necessárias ao Tribunal hoje e no futuro;
- h) as ações de educação devem ser estruturadas na forma de trilhas de aprendizagem de acordo com as áreas de conhecimento/atuação dos servidores;
- i) a educação corporativa no STJ estimulará a utilização de formas diversificadas de metodologias de aprendizagem que privilegiem o saber ser e o saber fazer, quais sejam:
  - ações presenciais, tais como cursos, seminários, simpósios, mesas redondas, encontros, palestras, entre outras;
  - ações por educação a distância, utilizando o auxílio de computadores e dispositivos móveis;
  - ações híbridas, conjugando metodologias de ações presenciais e a distância;

- materiais de autoinstrução – manuais, tutoriais, *job aids*, leitura de livros, discussão de estudos de caso, de filmes, entre outros;
  - possibilidade de encaminhamento de servidores para a participação em ações de educação realizadas por entidades externas ou a concessão de bolsas de estudos;
  - ações de educação na forma de jogos, simulações, treinamento ao ar livre, entre outras.
- j) as ações educacionais devem, sempre que possível, ser avaliadas em três dimensões: reação, aprendizagem e impacto nas atividades de trabalho;
- k) o Tribunal deve propiciar o compartilhamento de conhecimentos, experiências, boas práticas, inovações metodológicas e tecnológicas, de forma a contribuir para os resultados institucionais;
- l) a área de desenvolvimento de pessoas deve estabelecer parcerias com outras instituições de formação de servidores;
- m) a área de desenvolvimento de pessoas deve promover estudos e pesquisas voltados ao aperfeiçoamento de servidores e das atividades realizadas no Tribunal. Além disso, deve ser incentivada a realização de pesquisas aplicadas em áreas de interesse do Tribunal, bem como grupos de estudo.

## 5 Pilares educacionais

As ações educacionais da área de desenvolvimento de pessoas serão organizadas de acordo com as áreas de conhecimento/atividades do STJ, de modo a atender às diferentes áreas do conhecimento da instituição, podendo, portanto, ter oferta flexível ao longo de cada ano. As referidas áreas estão descritas conforme os pilares a seguir:

### 5.1 Pilar Valores

Volta-se à disseminação e sensibilização para a prática dos valores institucionais do STJ.

### 5.2 Pilar Competências Gerais

Destina-se ao desenvolvimento de competências básicas, comportamentais e ações do programa de qualidade de vida voltadas a todos os servidores, independentemente do cargo ocupado, da lotação ou das atividades desenvolvidas.

### **5.3 Pilar Competências Administrativas**

Esse pilar volta-se para o desenvolvimento de competências técnicas e administrativas específicas relacionadas às atividades executadas pelas unidades que prestam suporte à atividade fim da instituição. Por ser tão abrangente, ele se desdobra em vários programas de acordo com a área de atuação do servidor.

### **5.4 Pilar Competências Jurídicas**

Volta-se ao desenvolvimento de competências técnicas requeridas para a atuação na atividade finalística do Tribunal. Esse pilar atenderá servidores lotados em gabinetes de ministros e nas secretarias dos Órgãos Julgadores (SOJ), Judiciária (SJD) e de Jurisprudência (SJR) e nos núcleos de Admissibilidade e Recursos Repetitivos (NARER) e de Gerenciamento de Precedentes (NUGEP).

### **5.5 Pilar Competências Gerenciais**

Compreende as atividades destinadas ao desenvolvimento dos gestores e à formação de sucessores no Tribunal.

### **5.6 Pilar Cidadania Organizacional**

Atuará nas ações educacionais a serem empreendidas para o público externo e servidores inativos para: disseminar o conhecimento da função e do funcionamento do Tribunal, preparar entes externos que atuam diretamente junto ao Tribunal, por exemplo, os advogados, e manter vínculo com os aposentados e pensionistas.

### **5.7 Pilar Formação Avançada**

Esse segmento se caracteriza pela estruturação de cursos de pós-graduação *in company* e pela concessão de bolsas de estudos para cursos de especialização, mestrado e doutorado, de modo a promover o desenvolvimento de servidores em elevados níveis técnicos. E também se estende à concessão de bolsas para cursos de línguas estrangeiras.

## **6 Processo educacional**

O ciclo do processo educacional é composto por quatro etapas: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação.

REVOGADO



Figura 2: Ciclo do processo educacional. Elaborado pelos autores (2016)

## 6.1 Diagnóstico

O diagnóstico tem por objetivo identificar as necessidades de desenvolvimento profissional a partir da visão, objetivos e metas institucionais, reconhecendo as lacunas entre a situação atual dos servidores e a situação desejável. Deve, pois, responder às questões:

- Que competências são necessárias?
- Como essas necessidades podem e devem ser supridas?

Servem como parâmetros para o diagnóstico de necessidades: mapeamento de competências necessárias à organização, realizado pelo Programa Estratégico Aprimore; clima organizacional; demandas oriundas de evoluções tecnológicas, mudanças de necessidade de conhecimento e mudanças ambientais.

Realizado o diagnóstico e consolidadas as competências necessárias, deve se iniciar a estruturação das ações de capacitação mediante o planejamento.

## 6.2 Planejamento

Uma vez realizada a identificação das competências necessárias no diagnóstico, inicia-se a etapa do planejamento das ações de capacitação, levando-se em conta os sujeitos envolvidos, o modelo pedagógico e os recursos financeiros, materiais e a infraestrutura disponíveis.

Alguns documentos são ferramentas úteis de auxílio à estruturação do planejamento, como é caso do projeto básico, no qual são definidos o objeto do projeto, a justificativa, a fundamentação legal, a descrição do objetivo geral e dos objetivos específicos,

o público-alvo, a metodologia a ser adotada, as atividades e responsabilidades dos instrutores e demais sujeitos envolvidos na ação, a especificação do evento (quantidade de turmas e participantes e total da carga horária), a descrição do conteúdo programático, a forma de aprovação e o investimento necessário.

O planejamento envolve também a elaboração de fluxogramas das atividades, realização de *checklists* e respeito aos prazos, de forma a propiciar maior eficiência ao processo. Nesta etapa, devem-se buscar o diálogo e a interação com as unidades ou sujeitos demandantes para alinhar as expectativas destes com o que será desenvolvido, visando ao aperfeiçoamento do processo.

Outro documento importante é o plano instrucional, no qual são descritos os conteúdos e os objetivos de cada módulo, bem como definidas a carga horária e as estratégias metodológicas a serem utilizadas na ação.

Na esfera das ações de educação corporativas, na modalidade a distância, tem-se ainda o plano de ação de tutoria do curso, um instrumento que define e apresenta as ações do tutor por data durante cada unidade do curso.

### **6.3 Execução**

Na fase de execução, são postas em prática as ações previstas no planejamento. Concomitantemente, é realizado o controle e o acompanhamento dessas ações, com os devidos ajustes, se necessário.

A execução não está restrita à realização da ação educacional em si. É nesta etapa que são realizados também todos os procedimentos prévios de organização. A depender da ação, esses procedimentos abrangem o seguinte: reserva de salas, equipamentos e outros materiais de apoio, confecção de material impresso, definição da equipe de cerimonial, divulgação da ação pela intranet, por e-mail, rádio STJ e outros meios de comunicação, preparação das instalações, abertura das ações de educação corporativa presenciais, *backup*, duplicação e configuração de cursos a distância, designação de alunos e tutores em ambiente virtual de aprendizagem, envio de mensagem de “bom curso” aos alunos e envio da avaliação de reação.

### **6.4 Avaliação**

A avaliação no âmbito corporativo é uma coleta sistemática de informações descritivas e valorativas para que se possam tornar eficazes as decisões relacionadas à seleção, adoção, valor e modificação de várias atividades instrucionais (GOLDSTEIN, 1991).

Borges-Andrade (2002) afirma que essa avaliação é a principal responsável pelo provimento de informações para o aperfeiçoamento constante do processo de treinamento.

Em geral, os modelos de avaliação corporativa englobam quatro níveis: 1 - avaliação de reação; 2 - avaliação de aprendizagem; 3 - avaliação de comportamento no cargo ou impacto; e 4 - resultados. Acompanhando a literatura especializada, a Resolução n.192 de 8 de maio de 2014 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) aborda essas quatro dimensões, porém utiliza a nomenclatura “aplicação” como sinônimo de “comportamento no cargo ou impacto”.

De acordo com a Resolução n.192/2014 do CNJ, as avaliações de treinamento, no art. 13, são:

- Avaliação de reação: tem como objetivo diagnosticar as impressões dos servidores sobre as ações formativas com relação a conteúdo, instrutores, recursos educacionais, ambiente, instalações e outros;
- Avaliação de aprendizagem: tem como objetivo examinar se os servidores absorveram os conhecimentos e aperfeiçoaram as habilidades e as atitudes;
- Avaliação de aplicação: tem como objetivo identificar se os servidores estão utilizando na atividade laboral os conhecimentos, as habilidades e as atitudes decorrentes da ação formativa;
- Avaliação de resultado: tem como objetivo analisar se a ação formativa contribuiu para o alcance da estratégia.

No âmbito das ações de educação corporativa do STJ, são três os tipos de avaliação aplicados: avaliação de reação, de aprendizagem e de impacto (aplicação).

#### **6.4.1 Avaliação de reação**

A avaliação de reação consiste em uma pesquisa realizada ao final da ação educacional e mede o nível de satisfação do aluno por meio do registro de opiniões e pontos fracos e fortes acerca de diversos aspectos da ação. Esses registros podem servir de base para implementação de ações de melhoria em próximas atividades. Nas ações de educação a distância, a avaliação de reação também é complementada pelo registro de impressões do tutor.

#### **6.4.2 Avaliação de aprendizagem**

Verifica qual é o nível de conhecimento do aluno em determinado tema e se os objetivos da ação educacional foram alcançados. É desejável que as atividades avaliativas correspondam ao contexto do STJ e à necessidade da ação educacional e possam, preferencialmente, ser expressas em situações práticas.

Na esfera da aprendizagem, a avaliação pode assumir três principais funções: diagnóstica, formativa e somativa.

#### **6.4.2.1 Avaliação diagnóstica**

É realizada no início ou até mesmo antes da ação educacional. Os principais objetivos desta avaliação são:

- identificar se o aluno possui os pré-requisitos necessários para participar da ação;
- verificar o nível de aprendizagem inicial dos alunos e compará-lo com o resultado final, observando o que foi aprendido.

De posse das informações obtidas pela avaliação diagnóstica, o instrutor poderá:

- analisar se as metodologias de ensino previstas no planejamento estão adequadas ao público-alvo;
- identificar lacunas de aprendizagem que precisam ser sanadas;
- focar em temas que mereçam maior destaque na abordagem;
- identificar alunos que necessitarão de maior acompanhamento;
- conferir se os objetivos do curso estão alinhados às expectativas dos alunos e ajustá-los, se necessário.

Para a realização da avaliação diagnóstica, podem ser utilizados alguns instrumentos, tais como: exposição das habilidades necessárias para participar da ação educacional; dinâmica ou fórum de apresentação e de expectativas do curso, pré-teste, avaliação de estilos de aprendizagem por meio de *quiz*<sup>2</sup>.

#### **6.4.2.2 Avaliação formativa**

Ocorre ao longo da ação educacional, e seu foco está no processo de ensino-aprendizagem. Tem por objetivo acompanhar e melhorar a aprendizagem do aluno durante a sua trajetória, uma vez que identifica eventuais dificuldades que estejam comprometendo o processo e possibilita a tomada de decisões e intervenções imediatas com base no *feedback* obtido. É caracterizada, portanto, pelo diálogo entre instrutor e aluno.

---

<sup>2</sup> Teste informal que, ao final, fornece um perfil do aluno baseado nas respostas apresentadas.

#### **6.4.2.3 Avaliação somativa**

Ocorre, normalmente, ao fim de um processo educacional (módulo, unidade, curso, entre outros) e estabelece o nível de domínio do aluno em determinado tema. É expressa por meio de pontos ou notas que, em somatório, irão compor um critério para aprovação ou reprovação na ação educacional. Seu foco, assim, está nos resultados da aprendizagem que servirão como base para fins de certificação nas ações que utilizarem atividades avaliativas.

Podem ser instrumentos de avaliação somativa fóruns de discussão, questionários, tarefas, desenvolvimento de projetos, avaliação por pares, elaboração de *wikis*<sup>3</sup>, entre outros.

#### **6.4.3 Avaliação de impacto**

Identifica o grau em que o aluno aplica, em sua unidade de trabalho, as competências adquiridas na ação educacional. O foco desta avaliação, portanto, está no grau de aplicação das competências aprendidas pelo educando e na influência que estas realizam sobre o seu desempenho posteriormente.

Esta definição não se restringe ao conceito de transferência de treinamento, está associada também ao conceito de desempenho, pois abrange os diferentes efeitos de treinamento no repertório comportamental do treinando. Portanto, o impacto, neste contexto, é o efeito de longo prazo exercido nos níveis de desempenho, motivação e atitudes do participante.

## **7 Corpo social**

O corpo social é composto por docentes e discentes, bem como pelos demais sujeitos envolvidos formalmente na realização de atividades de desenvolvimento das ações de educação corporativa.

### **7.1 Corpo docente**

Com relação ao papel docente, poderão atuar na condução das ações de educação corporativa os ministros da Casa, magistrados convidados, servidores do próprio STJ, servidores de outros órgãos e profissionais externos contratados. Nas ações internas de educação corporativa, será dada preferência, sempre que possível, aos instrutores internos como meio de valorizar o servidor do Tribunal, estimular o contínuo aperfeiçoamento e aproximar as ações de educação ao contexto do STJ, assegurando o aproveitamento da experiência adquirida no ambiente corporativo.

---

<sup>3</sup> Recurso de elaboração e edição de textos de forma coletiva e colaborativa.

A atuação de servidores como instrutores internos é remunerada por meio da gratificação por encargo de cursos ou concursos, expressa pela Lei n. 8.112/90 e regida, no STJ, pela Resolução 11/2009.

A contratação de instrutores externos se dará mediante inexigibilidade de licitação, na qual serão considerados os elementos de:

- natureza singular do serviço técnico-profissional especializado;
- notória especialização do profissional ou empresa, cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e, indiscutivelmente, o mais adequado à plena satisfação do objeto.

### **7.1.1 Instrutor em ações de educação presenciais**

Responsável, em conjunto com a área de gestão de pessoas e a unidade demandante, por:

- a) definir o conteúdo programático do curso, quando for o caso;
- b) detalhar as especificações de horas-aula e número de participantes;
- c) definir a metodologia de ensino;
- d) elaborar o material didático;
- e) informar quais recursos instrucionais serão utilizados;
- f) ministrar as aulas, palestras ou conferências;
- g) atuar como moderador de debates;
- h) elaborar, aplicar e corrigir instrumentos de avaliação de aprendizagem, quando for o caso;
- i) acompanhar o desenvolvimento dos participantes do curso e prestar-lhes suporte.

Essas atividades também se aplicam ao *coaching* de grupo e de equipe.

### **7.1.2 Tutores**

As ações de educação corporativa na modalidade a distância poderão contar com a participação de tutores. O tutor tem grande importância para o processo pedagógico, pois, além de possuir conhecimento sobre o assunto a ser ministrado, deverá fomentar a comunicação entre os participantes, possibilitando que o conhecimento seja adquirido de forma significativa, contextualizada e por meio da construção coletiva.

A depender da ação de educação corporativa, a ação de tutoria poderá ser desempenhada na condição de “tutor em ações de educação a distância” ou de “tutor auxiliar em ações de educação a distância”.

O tutor poderá, ainda, atuar em ações de educação híbrida, que representa a integração, em uma mesma ação, de momentos e metodologias da educação *online* e da educação presencial. Na modalidade híbrida, demanda-se que a educação *online* seja destinada ao estudo dos materiais didáticos e de demais atividades que favoreçam a consolidação dos aspectos teóricos do conteúdo e que o momento presencial seja destinado à realização de atividades práticas e de aplicação dos conteúdos que foram estudados.

#### **7.1.2.1 Tutor em ações de educação a distância**

Responsável por:

- a) planejar a ação educacional a distância em conjunto com a área de gestão de pessoas e a unidade demandante, a partir da análise do público-alvo e dos objetivos instrucionais, propondo ou atualizando conteúdos e atividades avaliativas em diferentes níveis de complexidade, quando for necessário, baseadas nas metodologias ativas de aprendizagem;
- b) avaliar a necessidade de pré-teste e pós-teste para identificar os conhecimentos prévios dos alunos e compará-los aos adquiridos ao longo do curso;
- c) orientar a aprendizagem, provocando a reflexão, por meio de *feedback* e atividades práticas articuladas aos conteúdos teóricos;
- d) propor materiais complementares aos alunos, a partir das demandas que surgirem no decorrer da realização da ação educacional.

#### **7.1.2.2 Tutor auxiliar em ações de educação a distância**

O tutor auxiliar em ações de educação a distância é responsável por:

- a) conduzir, orientar, acompanhar, estimular e supervisionar o processo de aprendizagem dos participantes nas ações educacionais a distância;
- b) propor e avaliar os alunos em discussões ou tarefas que favoreçam a associação do conteúdo das ações educacionais com as diversas realidades do STJ;
- c) promover a interação dos participantes, moderando fóruns de discussão e esclarecendo dúvidas;
- d) publicar avisos no curso e interagir com a coordenação de EaD.

## 7.2 Corpo discente

O corpo discente é formado em seu conjunto por servidores, terceirizados, estagiários e público externo. A depender da ação de educação corporativa, a participação pode ficar restrita aos servidores do STJ, sendo estes os do quadro permanente do Tribunal, os cedidos e os sem vínculo efetivo com a administração pública, porém ocupantes de cargos em comissão do STJ.

Poderá haver a participação de servidores de outras instituições da Administração Pública Federal nas ações internas de educação corporativa promovidas pelo Tribunal, de acordo com termo de cooperação ou outro instrumento existente, admitida a reciprocidade.

## 7.3 Coach individual

O coach individual fica responsável por conduzir um processo de desenvolvimento de forma customizada, individualizada e colaborativa, utilizando técnicas e ferramentas que desenvolvem e potencializam as capacidades intrínsecas dos envolvidos, visando expandir a capacidade de alcançar metas individuais e organizacionais de curto, médio e longo prazo. O processo de *coaching*, segundo Catalão e Penim (2013, p. 5), “ facilita a tomada de consciência, a identificação de potencial, a obtenção ou reforço de autoestima, a definição de objetivo, a elaboração e monitorização de planos de ação para a *performance* do seu *coachee*.”

## 7.4 Coordenador

O coordenador acompanhará a ação de educação corporativa, prestando suporte e assessoria aos instrutores e alunos durante as etapas de planejamento, execução e avaliação da ação. São funções do coordenador, entre outras:

- a) contratar instrutores internos e externos;
- b) divulgar a ação e acompanhar as inscrições e formação de turmas;
- c) configurar e disponibilizar a avaliação de reação ao final da ação;
- d) analisar e registrar os pontos de aprimoramento para futuras turmas, consolidando-os no relatório final;
- e) definir os alunos aprovados no curso e realizar o registro no Sistema de Gestão de Treinamento do STJ (SGT).

## 7.5 Conteudista

O conteudista é o profissional responsável pela elaboração, adaptação e revisão de materiais didáticos. Deve desempenhar as seguintes funções:

- a) elaborar e entregar os conteúdos dos módulos a serem desenvolvidos no curso, de acordo com a realidade e necessidade do STJ, utilizando linguagem simples, direta, didática e dialogada;
- b) integrar o conteúdo aos demais módulos, mantendo sintonia entre os conteúdos ou módulos;
- c) indicar recursos de multimídia (vídeos, imagens, figuras, diagramas, fotos, *links*, entre outros) que auxiliem o aluno a compreender o conteúdo;
- d) disponibilizar e adequar material didático, em parceria com a Seção de Educação a Distância do STJ (SEADI), para o desenvolvimento do curso;
- e) revisar a linguagem do material didático, sob orientação da SEADI, em consonância com as dimensões pedagógica e comunicacional da produção de conteúdo para educação *online*;
- f) desenvolver as atividades de avaliação de aprendizagem dos alunos em parceria com a SEADI;
- g) atualizar, pelo período de um ano, o conteúdo do curso, sem direito a nova remuneração.

O conteudista deverá ceder ao STJ os direitos autorais dos materiais didáticos produzidos e eventuais direitos de imagem e voz que venham a ser reproduzidas, ambos os direitos atestados por termo de cessão.

## **7.6 Desenhista de interface para EaD**

O desenhista de interface para EaD (elaborador de material multimídia para curso a distância) é o profissional responsável por aplicar os conhecimentos de *design* instrucional de forma planejada, visando desenvolver e implementar projetos educacionais alinhados aos seus objetivos, estratégias didáticas e tecnológicas para produzir maior eficácia no atendimento a necessidades de aprendizagem, em menos tempo e com mais satisfação para os aprendizes. O desenhista converte a linguagem textual do conteúdo para uma linguagem e diagramação gráfica mais apropriada para a *web*.

O desenhista de interface, da mesma forma, deverá ceder ao STJ os direitos autorais dos projetos educacionais produzidos, por termo de cessão.

## **7.7 Revisor de texto**

O revisor de texto integra a equipe multidisciplinar responsável pelo desenvolvimento de cursos na modalidade a distância, desempenhando o papel de revisor

do trabalho, após a elaboração do conteúdo e a diagramação do material didático, já na plataforma de EaD.

O revisor deverá avaliar a qualidade textual do curso, propondo a correção de erros e/ou a melhor maneira de expressar o conteúdo, de maneira a favorecer a compreensão e o processo de ensino e aprendizagem dos alunos. O principal papel do revisor é aperfeiçoar a redação para que esta se torne compreensível e alcance os objetivos pretendidos para o curso.

## **8 Considerações finais**

Este PPI buscou apresentar, de forma sistematizada, a estrutura e os fundamentos das ações de educação corporativa da área de desenvolvimento de pessoas do STJ, com o objetivo de organizar e integrar as atividades empreendidas no processo educacional e alinhá-las aos princípios pedagógicos e referenciais institucionais do Tribunal.

A elaboração deste documento foi fruto de um trabalho coletivo que contou com a participação e colaboração de servidores de todas as áreas do desenvolvimento de pessoas do STJ. Reflete, portanto, o ideal de inteligência e construção coletivas por meio de amplo debate e diálogo, aproveitando-se dos benefícios de uma equipe multifuncional e interdisciplinar.

Ressalta-se que o PPI reflete a identidade da instituição e a realidade à sua volta, por isso não é um documento estático; deve, pois, ser alvo de periódicas revisões e atualizações. Somente assim, poderá ser vivenciado e cumprir a sua função de servir como guia de organização do trabalho pedagógico.

## 9 Referências bibliográficas

ALMEIDA, Maria Elizabeth Biaconcini de. As teorias principais da andragogia e heutagogia. In: LITTO, Fredric Michael; FORMIGA, Manuel Marcos Maciel (orgs.). *Educação a distância: o estado da arte*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009, pp. 105-111.

BELLONI, Maria Luíza. *Educação a Distância*. 5. ed. Campinas, SP: Autores associados 2009.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. *Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento*. Estudos de Psicologia (UFRN), Natal, v.7, n. especial, 2002.

CATALÃO, João Alberto; PENIM, Ana Teresa. *Ferramentas de Coaching*. 7. ed. Lisboa: Lidel, 2013. 280 p.

FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: ANDRADE, Jairo E. Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006, pp. 97-113.

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

KENSKI, Vani Moreira. A educação corporativa e a questão da andragogia. In: LITTO, Fredric Michael; FORMIGA, Manuel Marcos Maciel (orgs.). *Educação a distância: o estado da arte*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009, pp. 242-247.

KNOWLES, M. S. *The adult learner: a neglected species*. Houston: Gulf Publishing Company, 1973.

\_\_\_\_\_; HOLTON, E. F.; SWANSON, R. A. *Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LEFRANÇOIS, Guy. *Teorias de aprendizagem*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

LOIOLA, Elisabeth; NÉRIS, Jorge Santos; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: ANDRADE, Jairo E. Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006, pp. 114-136.

MASTERS, K. *Edgar Dale's Pyramid of Learning in medical education: a literature review*. 2013; Medical Teacher, 35: e1584–e1593.

MATTAR, João. Aprendizagem em ambientes virtuais. *Teccogs: Revista Digital de Tecnologias Cognitivas*, São Paulo, v. 1, n. 7, p.20-40, jan./jun. 2013. Semestral. Disponível em: <<http://www4.pucsp.br/pos/tidd/teccogs/edicoes-passadas.html>>. Acesso em: 13 maio 2016.

MEISTER, J. *Educação corporativa: a gestão intelectual através das Universidades Corporativas*. Makron Books: 1998.

VIGOTSKY, L. S. *Pensamento e Linguagem*. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 1998.

\_\_\_\_\_. *A formação social da mente*. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.