



Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

FILIPE BORGES MARRA

**ESCOLAS DE GOVERNO E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA: UMA
ANÁLISE NO ÂMBITO DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Brasília
2021

FILIPPE BORGES MARRA

**ESCOLAS DE GOVERNO E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA: UMA
ANÁLISE NO ÂMBITO DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Novas Tendências do Direito Público.

Orientador: Prof. MSc. José Eduardo Cardozo

Brasília
2021

FILIFE BORGES MARRA

**ESCOLAS DE GOVERNO E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA: UMA
ANÁLISE NO ÂMBITO DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Novas
Tendências do Direito Público.

Orientador: Prof. MSc. José Eduardo
Cardozo

Brasília, 04 de maio de 2021.

Banca Examinadora

Prof. MSc. Rui Magalhães Piscitelli

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Dedico este trabalho aos meus colegas do Centro de Formação e Gestão Judiciária do Superior Tribunal de Justiça, lugar no qual fiz amigos e me encontrei profissionalmente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, que guia meus passos e me dá forças e saúde para os diferentes desafios que surgem na minha vida.

Agraço ao Superior Tribunal de Justiça, principalmente ao Centro de Formação e Gestão Judiciária do Superior Tribunal de Justiça (CEFOR/STJ), que tornou realidade a execução desta pós-graduação, por meio de bolsa de estudos.

Ainda agradecendo ao STJ, cito os meus colegas de CEFOR, e em especial ao meu líder e amigo, Pablo, que me ajudou muito na delimitação do tema desse trabalho, e me forneceu ideias relevantes que tornaram possível discorrer a respeito da gestão no âmbito do Direito.

Agradeço ao meu Professor e orientador, José Eduardo Cardozo, que acreditou no meu trabalho e me ajudou a seguir o caminho do Direito quando este ainda não estava tão claro para mim.

Agradeço aos meus pais, Wanderley e Rachel, que sempre se fazem presentes e me incentivam sempre a buscar mais conhecimento e a seguir os meus sonhos. Também agradeço aos meus irmãos, Marcela e Matheus, pelo suporte e amizade, que muito contribuem para a minha caminhada.

Agradeço à minha namorada, Mariana, que me ajudou, orientou, e incentivou nos momentos em que eu duvidava da minha capacidade.

Agradeço ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB) e ao Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento (ICPD) por oferecer uma estrutura excelente de ensino com professores competentes e responsáveis. As aulas em muito contribuíram com o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

“Para aprender coisas novas, é preciso esquecer as coisas velhas. As coisas que sabemos tornam-se hábitos de ver e de pensar que nos fazem ver o novo através dos óculos das coisas velhas – e o novo que está à nossa frente se transforma no velho que sempre vimos e tudo continua do jeito como sempre foi.”

Rubem Alves (Lições do velho professor. Campinas: Papyrus 2013, p.166)

RESUMO

A presente pesquisa busca observar o princípio da eficiência e sua relação com as Escolas de Governo, especificamente do Centro de Formação e Gestão Judiciária (CEFOR) do Superior Tribunal de Justiça (STJ). Primeiramente, objetiva-se entender se essa estrutura contribui para o alcance da eficiência dos trabalhos realizados pelo referido Tribunal. Além disso, compreender como as ações de capacitação influenciam no desenvolvimento das atribuições de servidores e gestores. Por fim, buscam-se percepções dos gestores do STJ quanto às ações de capacitação e suas consequências no desempenho do trabalho. Para entender e responder esses questionamentos procedeu-se, para o primeiro objetivo, com uma pesquisa documental, para o segundo, pesquisa bibliográfica e, para o terceiro, coleta e análise de dados primários referentes ao lapso temporal do ano de 2019 (obtidos por meio de autorização do Diretor do CEFOR), presentes nos comentários realizados ao final das avaliações de reação. Ao final da pesquisa, mostrou-se que vários autores afirmam que a capacitação possui papel fundamental para que os servidores alcancem melhores resultados. Ademais, de acordo com autoridades do STJ, o CEFOR desempenhou um papel fundamental no alcance e na superação das metas para o ano de 2019, e, finalmente, que os gestores do Tribunal entendem que essas ações de capacitação os ajudam a conduzir suas equipes a atingir um nível excelente de trabalho, contribuindo assim para a missão do órgão, de oferecer uma prestação jurisdicional efetiva e que assegura uniformidade à interpretação da legislação federal.

Palavras-chave: STJ. CEFOR. Eficiência. Educação Corporativa.

ABSTRACT

This research seeks to observe the principle of efficiency and its relationship with the Government Schools, specifically the Judicial Training and Management Centre (CEFOR) of the Superior Court of Justice (STJ). First, it aims to understand whether this structure contributes to the achievement of the efficiency of the work carried out by that Court. In addition, understanding how training actions influence the development of the assignments of servers and managers. Finally, we seek perceptions of the managers of the STJ regarding the training actions and their consequences in the work. In order to understand and answer these questions, for the first objective, a documentary research was carried out, for the second, bibliographic research and, for the third, collection and analysis of primary data related to the time lapse of the year 2019 (obtained through authorization from the Director of CEFOR), present in the comments made at the end of the reaction evaluations. At the end of the research, it was shown that several authors affirm that training plays a fundamental role for the servers to achieve better results. Moreover, according to STJ officials, CEFOR played a key role in achieving and exceeding the goals for 2019, and finally, that the Court's managers understand that these training actions help them to lead their teams to achieve an excellent level of work, thus contributing to the agency's mission of offering an effective judicial performance and ensuring uniformity to the interpretation of federal legislation.

Key words: STJ. CEFOR. Efficiency. Corporate Education.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 ASPECTOS GERAIS E CONCEITUAIS	13
1.1 Princípio	13
1.2 Surgimento do Princípio da Eficiência na Constituição Federal	15
1.3 Conceitos do Princípio da Eficiência	18
1.4 Jurisprudência sobre o Princípio da Eficiência	21
3 ESCOLAS DE GOVERNO	24
3.1 Centro de Formação e Gestão Judiciária do STJ	28
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
4.1 Contexto do Superior Tribunal de Justiça	31
4.2 Resultado da Coleta e Análise de Dados	33
CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	43
ANEXO A – AVALIAÇÃO DE REAÇÃO	46

INTRODUÇÃO

A tendência de aproximação do modelo de gestão pública ao de gestão privada cria novas demandas à Administração Pública, de organização e qualidade na entrega dos serviços prestados à população. A excelência no desenvolvimento dos trabalhos passa a ser perseguida, exigindo que os administradores se mantenham atualizados e motivados para entregarem sempre o melhor resultado aos cidadãos.

Nesse contexto, e sob a ótica do atual cenário mundial de constantes transformações, existe a preocupação dos órgãos públicos em adotar mecanismos que ajudem os servidores públicos a se manterem atualizados e em fornecer ferramentas que permitam a execução de um trabalho de qualidade.

O presente trabalho baseia-se no estudo do princípio da eficiência e do Centro de Formação e Gestão Judiciária (CEFJ). Essa análise pretende identificar quais os mecanismos adotados pelo STJ que levam o órgão a oferecer à sociedade um serviço de qualidade. Busca-se a validação da estrutura da CEFJ dentre os mecanismos adotados pelo Tribunal como facilitadora e aceleradora de resultados de excelência.

O trabalho possui um viés social à medida que se preocupa com a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Gestores e servidores bem qualificados para as funções que desempenham e atentos às demandas dos cidadãos tendem a oferecer serviços céleres e efetivos.

Academicamente, a importância deste estudo está pautada na necessidade de identificar a relação entre educação corporativa, e eficiência no âmbito do STJ e proporcionar mais dados para futuras pesquisas sobre o assunto.

Institucionalmente, o estudo procura promover a estrutura criada, e analisar a importância do Centro de Formação e Gestão Judiciária no desenvolvimento de competências que auxiliam o servidor a oferecer um trabalho que atenda aos anseios da sociedade.

Desse modo, é possível destacar que os objetivos do trabalho são: analisar se o CEFJ contribui para o alcance da eficiência no desempenho das atribuições do STJ; identificar como as ações de capacitação influenciam no

aprimoramento das competências dos servidores; e compreender a percepção dos gestores sobre as ações internas de educação corporativa.

Para alcançar esses objetivos, procedeu-se da seguinte maneira: primeiramente, foi realizada pesquisa documental para responder o primeiro objetivo. Posteriormente, ocorreu a pesquisa bibliográfica, para atendimento do segundo objetivo definido; e, finalmente, análise qualitativa de dados primários, aqueles obtidos na instituição analisada, e o tratamento desses dados coletados para atingir-se o terceiro objetivo desse trabalho.

Espera-se demonstrar com este estudo a importância da existência de estruturas internas de educação corporativa, como o Centro de Formação e Gestão Judiciária do Superior Tribunal de Justiça e que tem o intuito de aprimorar as competências técnicas e comportamentais dos servidores, das áreas finalística e administrativa, a fim de melhorar o desempenho dos trabalhos realizados no órgão, proporcionando ao cidadão resultados céleres e acurados.

A metodologia empregada no estudo consiste na análise do impacto das ações do CEFOR no alcance da eficiência no desempenho das atribuições dos servidores, feita por meio de estudo documental; identificação da influência das ações de capacitação no aprimoramento das competências dos servidores, feita por meio de estudo bibliográfico; e, por fim, um estudo dos dados coletados junto ao CEFOR para compreender a percepção dos gestores do STJ sobre o impacto causado pelas ações de capacitação. Os aspectos metodológicos estão resumidos e organizados, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Detalhamento dos métodos utilizados em cada objetivo definido

1ª Etapa:	2ª Etapa:	3ª Etapa:
<p>Analisar o impacto do CEFOR no alcance da eficiência no desempenho das atribuições do Tribunal. Estratégia: Estudo documental.</p>	<p>Identificar se as ações de capacitação influenciam no aprimoramento das competências dos servidores. Estratégia: Estudo bibliográfico.</p>	<p>Compreender a percepção dos gestores sobre as ações internas de educação corporativa. Estratégia: Estudo de dados coletados junto ao CEFOR.</p>

Fonte – Produzido pelo autor do trabalho

O presente trabalho foi então estruturado em cinco partes, sendo a primeira a introdução, que delimita o escopo da pesquisa e apresenta os objetivos a serem atingidos.

Iniciando a pesquisa, procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica sobre princípios de uma forma geral, e, em seguida, sobre o princípio da eficiência e seu surgimento na Constituição Federal de 1988.

Em seguida, apresenta-se o conceito de Escolas de Governo, estruturas criadas pela mesma Emenda Constitucional que inseriu o princípio da eficiência na Carta Magna brasileira. Dentro do estudo dessas estruturas de ensino, busca-se orientar o leitor sobre a importância desses institutos no âmbito da Administração Pública. Mostra-se ainda, a estrutura presente no Superior Tribunal de Justiça, o Centro de Formação e Gestão Judiciária.

Esse capítulo conta com pesquisas bibliográficas e documentais, como por exemplo, discursos de Ministros do STJ, e demonstra pela fala dessas autoridades a importância das ações de capacitação da escola no atingimento de metas do Tribunal.

Antes ainda da conclusão do trabalho, é apresentado uma análise de dados referente à percepção dos gestores do STJ, sobre as ações de educação corporativa, por meio de uma coleta de dados primários, obtidos nas avaliações de reação preenchidas ao final dos treinamentos. Os dados coletados corroboram com

o teor da pesquisa, pois mostram a percepção de gestores, dos resultados das ações, sobre a aplicação dos conhecimentos adquiridos dentro das suas equipes.

Finalmente, apresenta-se a conclusão da pesquisa, que mostra uma compactação dos dados pesquisados e tratados, de forma a responder cada objetivo proposto e afirmar que o Centro de Formação e Gestão Judiciária do STJ tem um papel fundamental nesse novo contexto da Administração Pública, que além de possuir o dever de oferecer um serviço de excelência e eficiência aos brasileiros, também deve se preocupar com a formação técnica e comportamental de seus servidores, reforçando valores essenciais ao funcionalismo público e atualizando os conhecimentos sobre novas tecnologias e metodologias de trabalho.

1 ASPECTOS CONCEITUAIS GERAIS

1.1 Princípio

Princípio é uma proposição lógica, formada por um conjunto de verdades fundamentais sobre a qual se apoia todo raciocínio. São unidades básicas e elementares de alguma ciência, disciplina ou matéria. Pode ser conceituado também como a causa primeira de alguma coisa, a qual contém e faz compreender suas propriedades essenciais ou características. Ainda pode ser visto como regra ou norma de ação e conduta moral; ditame, lei, preceito.¹

Nota-se pela definição apresentada acima que os princípios são como uma base de sustentação para o desenvolver de raciocínios. São utilizados para o desenvolvimento de ideias de uma determinada ciência ou matéria.

Para José Cretella Júnior, os “Princípios de uma ciência são as proposições básicas, fundamentais, típicas que condicionam todas as estruturas subsequentes. Princípios, nesse sentido, são alicerces da ciência”.²

Os princípios são estruturas fundamentais que podem ser utilizados para solucionar questões não abarcadas pela legislação vigente. Nos termos do artigo 4º da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB): “Quando a lei for omissa, o juiz decidirá o caso de acordo com a analogia, os costumes e os princípios gerais de direito”.³

Complementando, Maria Sylvia Zanella Di Pietro afirma que “[...] os princípios sempre representam papel relevante nesse ramo do direito, permitindo à Administração e ao Judiciário estabelecer o necessário equilíbrio entre os direitos dos administrados e as prerrogativas da Administração”.⁴

No Direito, os princípios, como exposto acima, têm papel fundamental na elaboração e interpretação dos atos normativos, além de poderem ser utilizados na

¹ MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>. Acesso em: 16 dez. 2019.

² CRETILLA JÚNIOR, José. Os cânones do direito administrativo. **Revista de Informação Legislativa**, v. 25, n. 97, p. 5-52, 1988.

³ BRASIL. **Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro**. Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942.

⁴ Di PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 32. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

solução de conflitos ainda não previstos em lei própria. São pilares que buscam equilibrar direitos e deveres da Administração Pública e dos administrados. É a partir deles que se iniciam os estudos de uma disciplina jurídica.

Uadi Lammêgo Bulos acrescenta a essas definições a palavra “fundamental” e diz que são princípios fundamentais aqueles que “constituem o alicerce, a base, o suporte, a pedra de toque do suntuoso edifício constitucional”.⁵ Eles ainda determinam o modo e a forma de ser do Estado por meio de suas diretrizes.

Em consonância com os outros autores, Hely Lopes Meirelles, define os princípios como sendo “[...] os sustentáculos da atividade pública. Relegá-los é desvirtuar a gestão dos negócios públicos e olvidar o que há demais elementar para a boa guarda e zelo dos interesses sociais”.⁶

Como o autor explica, no campo administrativo, ignorar a existência dos princípios é desvirtuar a gestão pública, e caminhar no sentido contrário ao interesse da coletividade.

Ronald Dworkin, define princípio como:

[...] um padrão que deve ser observado, não porque vá promover ou assegurar uma situação econômica, política ou social considerada desejável, mas porque é uma exigência de justiça ou equidade ou alguma outra dimensão da moralidade.⁷

O autor aponta para o fato de que os princípios são garantidores da justiça e equidade, e que não devem ser ignorados por questões que sejam consideradas interessantes para as políticas de governo.

No que tange ao ordenamento jurídico brasileiro, Meirelles cita que são doze os princípios básicos de observância obrigatória para o administrador público: legalidade, impessoalidade (finalidade), moralidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público.⁸

⁵ BULOS, Uadi Lammêgo. **Curso de Direito Constitucional**. 8 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

⁶ MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

⁷ DWORKIN, Ronald. **Levando o Direito a Sério**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

⁸ MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

Dentre esses princípios, os cinco primeiros encontram-se no artigo 37 do texto constitucional, e dentre eles apenas um princípio foi inserido posteriormente na Carta Magna: o princípio da eficiência, fruto da Emenda Constitucional nº 19 de 1998 e objeto de estudo desse trabalho acadêmico.

1.2 Surgimento do Princípio da Eficiência na Constituição Federal

Como dito anteriormente, o princípio da eficiência foi inserido na Constituição do Brasil por meio da Emenda Constitucional número 19, de 1998 (EC19), e encontra-se no caput do artigo 37, junto dos demais princípios que orientam a Administração Pública.⁹

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...].

A EC19 foi fruto da Reforma Administrativa, que ocorreu na década de 1990, e que foi orientada pelo Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), elaborado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

Esse plano tinha como objetivo “criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais”.¹⁰ Segundo o documento, naquele período predominava o estilo de administração burocrática, que tinha como principais características o formalismo excessivo os padrões hierárquicos rígidos e o controle dos processos (e não dos resultados). Além disso, ainda se via traços de um modelo ainda mais antigo, baseado no patrimonialismo, clientelismo e nepotismo. Esse modelo burocrático se mostrou lento e insuficiente diante das transformações que aconteciam no Brasil em virtude da globalização.

Dessa forma, era necessário reorganizar a administração pública brasileira, dando ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público. Conceitos como eficiência, celeridade, controle de resultados e descentralização passam a ser vistos como essenciais na administração pública.

⁹ BRASIL. Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 13 abr. 2020.

¹⁰ BRASIL. Presidência da República. Câmara de Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)**. Brasília, nov. 1995. 68p.

Surge então o conceito de uma administração pública gerencial, que busca a eficiência da administração pública, reduzindo custos e aumentando a qualidade dos serviços prestados. Conforme o PDRAE, a estratégia desse modelo volta-se:¹¹

(1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (3) para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados.

O modelo gerencial de administração pública é idealizado a partir da observação de práticas adotadas na iniciativa privada, atentando-se às diferenças existentes entre eles. Enquanto as empresas visam ao lucro como objetivo a ser alcançado, o setor público busca atender ao interesse público, que passa a ser visto como o interesse da coletividade e não mais como o interesse do aparato do Estado, como era visto no modelo burocrático de administração pública.

O plano detalha os fundamentos do modelo gerencial e acrescenta características da boa administração às existentes nos modelos anteriores:¹²

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada.

Prevendo uma transição de um modelo para o outro, o plano elaborado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado identificou que além das mudanças legais era necessária também uma mudança da cultura administrativa do país. Os servidores antes vistos com desconfiança pelo governo passariam a ter um voto de confiança provisório, sendo avaliados pelos resultados obtidos e não mais pelos meios utilizados nos processos.

Essa mudança de cultura é fundamental para que a eficiência seja alcançada por meio da parceria e cooperação entre administradores e funcionários,

¹¹ BRASIL. Presidência da República. Câmara de Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)**. Brasília, nov. 1995. 68p.

¹² BRASIL. Presidência da República. Câmara de Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)**. Brasília, nov. 1995. 68p.

e sem essa mudança fica impraticável implementar as demais reformas institucionais-legais.

O processo de transição passaria por uma avaliação institucional, para identificar a finalidade de cada órgão governamental e promover o realinhamento com os objetivos do Estado. Consecutivamente, ações também seriam implementadas na área de recursos humanos para aperfeiçoar as capacidades gerenciais e técnicas dos servidores públicos, iniciando-se no recrutamento e seleção e tendo continuidade com as escolas de governo que ofereceriam treinamentos diretamente ligados aos objetivos da reforma do aparelho do Estado.

O objetivo com a criação dessas estruturas era o de valorizar os agentes públicos mais eficientes, de forma que o seu trabalho fosse reconhecido pela sociedade e que ainda ajudaria a mudar a imagem do serviço público.

Tais estruturas, as Escolas de Governo, seriam responsáveis pela capacitação dos servidores públicos visando proporcionar mais celeridade na execução dos trabalhos, que seriam desenvolvidos também de forma mais eficiente. A atuação deveria considerar ações de capacitação voltadas ao desenvolvimento gerencial, administração gerencial, atendimento ao público, novas estratégias de gestão pública e treinamentos com as novas tecnologias de informações, conforme o texto de 1995.

Nota-se pelo PDRAE a necessidade de se investir nessas instituições de capacitação como um meio essencial para a mudança de cultura pretendida. Seria por meio das escolas de governo que novas metodologias e competências seriam aprendidas e desenvolvidas a fim de se despertar a consciência gerencial para se administrar a coisa pública.

As escolas de governo teriam o objetivo de selecionar, treinar e desenvolver servidores públicos, apresentando novos conceitos de administração, novas ferramentas de trabalho e novas competências necessárias para lidar com as mudanças que surgem com o passar dos anos.

Por fim, aponta-se um dos objetivos globais do PDRAE, qual seja o aumento da governança do Estado por meio do aumento da eficiência e da efetividade de ações voltadas aos cidadãos.

Após o PDRAE, foi aprovada no Congresso Nacional a Emenda Constitucional nº 19, que tratava da Reforma Administrativa do Estado Brasileiro. Por meio dessa emenda, passaram a constar do texto constitucional o princípio da eficiência e as escolas de governo. Assim, faz-se necessário um estudo mais aprofundado acerca do Princípio da Eficiência.

1.3 Conceitos do Princípio da Eficiência

Após essa breve contextualização histórica, na qual o princípio da eficiência foi inserido no texto constitucional, e da apresentação do instituto das escolas de governo, passa-se agora para o estudo do princípio da eficiência de um modo mais detalhado, observando as definições apresentadas por estudiosos do direito.

Inicia-se a análise com José dos Santos Carvalho Filho que relata que no período em que o princípio da eficiência foi adicionado aos demais princípios do artigo 37 da CF/88, a sociedade brasileira passava por um momento de descontentamento com a maneira como os serviços públicos eram prestados, e que não havia mecanismos de controle efetivos para que os cidadãos pudessem cobrar do Estado por melhores serviços.¹³

Celso Antônio Bandeira de Mello, ao tratar do princípio da eficiência, faz menção ao princípio da boa administração e diz que o primeiro é uma faceta do segundo. A boa administração remete ao desenvolvimento da atividade administrativa de forma congruente, de modo oportuno e adequado aos fins a que se busca atingir, utilizando-se de meios idôneos para tal.¹⁴

Por sua vez, Hely Lopes Meirelles classifica a eficiência como um dever da Administração Pública na busca pela presteza, perfeição e rendimento funcional.¹⁵ Maria Sylvia Zanella Di Pietro explica que o princípio da eficiência se divide em duas vertentes, a primeira referindo ao modo de atuação do agente público e a segunda sobre o modo de se organizar a Administração Pública.

¹³ CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 24. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

¹⁴ MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

¹⁵ MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

Ao se analisar a primeira vertente, a doutrinadora afirma que a eficiência está na busca pelo melhor desempenho no trabalho a fim de se alcançar melhores resultados. Além disso, o princípio da eficiência, adicionado posteriormente à Constituição Federal, soma-se aos demais, não se sobrepondo a eles sob risco de prejudicar a segurança jurídica e o Estado de Direito.¹⁶

Para Hely Lopes Meirelles,¹⁷ o princípio da eficiência é o mais moderno dos princípios da função administrativa, e que além de princípio, também é um dever do agente público:

A eficiência funcional é, pois, considerada em sentido amplo, abrangendo não só a produtividade do exercente do cargo ou da função como a perfeição do trabalho e sua adequação técnica aos fins visados pela Administração, para o quê se avaliam os resultados, confrontam-se os desempenhos e se aperfeiçoa o pessoal através de seleção e treinamento.

Para o autor, a eficiência vai além dos resultados, abrangendo também o desempenho e o aperfeiçoamento do agente público, iniciando-se no momento da seleção e durante a execução dos trabalhos, por meio de treinamentos.

José dos Santos explica que a eficiência é subdividida em outras três métricas, quais sejam a produtividade, a economicidade e a redução do desperdício, e tem como objetivo desenvolver atividades públicas com presteza, perfeição e que tenham um rendimento funcional.¹⁸

O autor ressalta que o conceito de eficiência não se confunde ao de eficácia ou tampouco ao de efetividade. Eficiência quer dizer o modo como a atividade administrativa é desempenhada, se relaciona com a conduta dos agentes públicos. A eficácia é voltada para os meios, instrumentos empregados na execução da atividade. E, finalmente, a efetividade é voltada para o fim, os resultados obtidos.

Além disso, não se pode entender o princípio da eficiência apenas como uma prerrogativa para maximização de lucro. É preciso colocar o interesse público como objetivo finalístico do exercício das funções administrativas, diminuindo os

¹⁶ Di PIETRO, Maria Sylvania Zanella. **Direito Administrativo**. 32. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

¹⁷ MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

¹⁸ CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 24. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

ônus, sempre que possível, e entregando à sociedade resultados que se aproximem dos seu interesse.¹⁹

Hely Lopes, em sua obra, diz que a eficiência passou a ser um direito definido na Constituição Federal de 1988 quando ela assegura a todos, em seu artigo 5º, inciso LXXVIII, a garantia da razoável duração do processo e os meios que garantem a celeridade de sua tramitação.

Esse inciso remete ao princípio da eficiência, à celeridade dos processos tanto administrativos quanto judiciais, visando melhorias no acesso à justiça para a população. Os órgãos do Poder Judiciário, dessa forma, se tornaram responsáveis por editar normativos que regulamentassem o inciso inserido no artigo 5º da CF/88.²⁰

A celeridade diz respeito ao cumprimento das atribuições dentro de um prazo razoável, evitando dilações indevidas. Além da celeridade, outro conceito inserido no princípio da eficiência é o da presteza, que significa agilidade, simplicidade e objetividade no modo de atuação dos agentes públicos.²¹

Para o constitucionalista Alexandre de Moraes:²²

O administrador público precisa ser eficiente, ou seja, deve ser aquele que produz o efeito desejado, que dá bom resultado, exercendo suas atividades sob o manto da igualdade de todos perante a lei, velando pela objetividade e imparcialidade.

Ele define o conceito do princípio da eficiência como norteador do agente público pela busca da qualidade no exercício de suas competências. Este princípio que aponta a razão de ser do Estado: a prestação dos serviços essenciais à população visando a satisfação do bem comum.

Além disso, a busca pela qualidade na prestação de serviços, pela administração pública, passa pela instituição de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público.

¹⁹ ARAGÃO, Alexandre Santos. O Princípio da Eficiência. **Revista de Direito Administrativo**, n. 237, p.1-6, jul-set. 2004. Rio de Janeiro.

²⁰ CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 24. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

²¹ GABARDO, Emerson; HACHEM, Daniel Wunder. Responsabilidade Civil do Estado, *Faute du Service* e o Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa. In: GUERRA, Alexandre D. de Mello et al. (Orgs.). **Responsabilidade Civil do Estado: desafios contemporâneos**. São Paulo: Quartier Latin, 2010, p.240-292.

²² MORAES, Alexandre. **Direito Constitucional**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Edson Luís Kossmann²³, realizou um estudo sobre a constitucionalização do princípio da eficiência na Administração Pública no qual, mesmo dizendo que a posituação do princípio não tornou o Estado Brasileiro mais eficiente, entende que “a violação de um princípio constitucional significa mais do que a violação de uma norma jurídica ordinária: significa uma ruptura da própria Constituição”, ressaltando assim a importância dessas normas jurídicas que norteiam e dão sustentação ao direito do Brasil.

O autor comenta que o princípio da eficiência:

não pode prescindir da observação de alguns critérios fundamentais, como os aspectos tanto qualitativos quanto quantitativos da eficiência, bem como, que o alcance dos serviços prestados de forma eficiente deve atingir a universalidade das pessoas que dele precisam. Portanto, a eficiência do Estado Brasileiro somente pode ser atingida mediante a prestação de um bom serviço público a totalidade das pessoas que deles necessitam.

De fato, é necessário que a Administração Pública atue, respeitando os princípios da supremacia e indisponibilidade do interesse público, de modo a aproveitar o máximo dos recursos existentes para alcançar resultados tanto qualitativos quanto quantitativos.

1.4 Jurisprudência sobre o Princípio da Eficiência

O princípio da eficiência também é repetidamente citado em ementas contidas em julgamentos dos órgãos superiores do Brasil. Como, por exemplo, no REsp 687.947/MS²⁴, cujo relator foi o Ministro Castro Meira, e ele disse que

É dever da Administração Pública pautar seus atos dentro dos princípios constitucionais, notadamente pelo princípio da eficiência, que se concretiza também pelo cumprimento dos prazos legalmente determinados.

As palavras do Ministro são claras e mostram um exemplo de aplicação do princípio da eficiência: cumprimento de prazos legalmente determinados. Essa

²³ KOSSMANN, Edson Luís. **A Constitucionalização do Princípio da Eficiência na Administração Pública**. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris Editor, 2015.

²⁴ BRASIL. STJ – REsp: 687947 MS 2004/0128128-8, Relator: Ministro CASTRO MEIRA, Data de Julgamento: 03/08/2006, T2 – SEGUNDA TURMA, Data de Publicação: DJ 21/08/2006 p.242.

Disponível em:

<https://scon.stj.jus.br/SCON/jurisprudencia/doc.jsp?livre=%22PRINCIPIO+DA+EFICIENCIA%22+E+%22ADMINISTRACAO+PUBLICA%22&b=ACOR&p=false&l=10&i=33&operador=mesmo&tipo_visualizacao=RESUMO>.

definição caminha junto ao estudado antes, na obra de Hely Lopes, sobre os deveres da Administração Pública.

Em outro julgado da Corte, o Ministro Sérgio Kukina, no MS 19132/DF²⁵, alerta que:

A demora excessiva e injustificada da Administração para cumprir obrigação que a própria Constituição lhe impõe é omissão violadora do princípio da eficiência, na medida em que denuncia a incapacidade do Poder Público em desempenhar, num prazo razoável, as atribuições que lhe foram conferidas pelo ordenamento (nesse sentido, o comando do art. 5º, LXXVIII, da CF).

Percebe-se que a não observância do princípio é uma denúncia à incapacidade do Poder Público em desempenhar suas atribuições.

Para o Ministro Jorge Mussi, no RMS 27428/GO²⁶, “o princípio da eficiência exige do Administrador soluções que alcancem os resultados almejados do modo menos oneroso ao aparelho estatal”.

Mussi, no mesmo sentido de Alexandre de Moraes, entende que o administrador deve ser eficiente, gerar bons resultados e desonerar o aparelho estatal.

Dessa forma, cabe à Administração Pública ficar atenta às novas tecnologias e ferramentas de trabalho, de modo a não se tornar obsoleta. Ademais, é importante a atualização de seu corpo funcional, com treinamentos e desenvolvimento de novas competências, para que ele esteja apto a atender os cidadãos de forma célere, respeitando o direito a eles atribuídos pela Constituição Federal.

Nesta seara, a implantação de estruturas internas, que façam essa análise das competências a serem desenvolvidas por cada órgão ou entidade a

²⁵ BRASIL. STJ – MS: 19132 DF 2012/0188951-7, Relator: Ministro SÉRBGIO KUKINA, Data de Julgamento: 22/03/2017, S1 – PRIMEIRA SEÇÃO, Data de publicação: DJe 27/03/2017. Disponível em:

<https://scon.stj.jus.br/SCON/jurisprudencia/doc.jsp?livre=%22PRINCIPIO+DA+EFICIENCIA%22+E+%22ADMINISTRACAO+PUBLICA%22&b=ACOR&p=false&l=10&i=9&operador=mesmo&tipo_visualizacao=RESUMO>.

²⁶ BRASIL. STJ – RMS: 27428 GO 2008/0163682-7, Relator: Ministro JORGE MUSSI, Data de Julgamento: 03/03/2011, T5 – QUINTA TURMA, Data de publicação: DJe 14/03/2011. Disponível em: <https://scon.stj.jus.br/SCON/jurisprudencia/doc.jsp?livre=%22ADMINISTRACAO+PUBLICA%22+E+%22PRINCIPIO+DA+EFICIENCIA%22&b=ACOR&p=false&l=10&i=20&operador=mesmo&tipo_visualizacao=RESUMO>.

partir de suas características singulares, é essencial para atingir a eficiência e a qualidade na prestação dos serviços à sociedade.

2 ESCOLAS DE GOVERNO

Continuando a análise da EC 19, passa-se agora a estudar as escolas de governo, que são estruturas internas dos órgãos de governo que visam, dentre outros objetivos, capacitar e atualizar os servidores públicos com o escopo de fornecer um serviço de maior qualidade à população. Sendo assim, apresenta-se inicialmente o parágrafo 2º do artigo 39 da CF/88, que estabelece que:

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

Esse dispositivo atribui ao órgão público responsabilidade tanto pela normatização das políticas de capacitação internas quanto pela própria capacitação de seus gestores e servidores, visando o aperfeiçoamento do seu quadro funcional.

De acordo com Cristiane Botezini Albarello, o papel do gestor vincula-se a três pressupostos: a participação da sociedade, a boa-governança e a ética. Além disso, deve o gestor público acompanhar a evolução das demandas da sociedade e reorganizar o processo de gestão seguindo as mudanças que ocorrem constantemente. Deve ele buscar formas de gerar participação da sociedade e estabelecer estratégias que tenham continuidade dentro de cenários complexos.²⁷

No âmbito federal, foi publicado o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006,²⁸ que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. No instrumento legal, em seu artigo primeiro, são listadas as finalidades do desenvolvimento de pessoal:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

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

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

²⁷ ALBARELLO, Cristiane Botenizi. O Papel do Administrador na Gestão Pública. **Revista de Administração, Frederico Westphalen**, v. 5, n. 9, p.49-71, dez. 2006.

²⁸ BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>.

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Além do rol de finalidades, o Decreto também listou o entendimento sobre capacitação, gestão por competência e eventos de capacitação. Nota-se que o desenvolvimento de competências institucionais vem do desenvolvimento das competências individuais, ou seja, para que o órgão ou entidade pública consiga entregar resultados eficientes, é necessário que seu quando de pessoal seja do mesmo modo capacitado.

O Decreto ainda definia as escolas de governo como instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Esse Decreto foi revogado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019²⁹, que alterou o nome da política aplicada para Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração.

Apesar de retirar do texto legal alguns conceitos presentes no anterior, o atual Decreto preserva em sua essência a busca pelo desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (artigo 1º).

Nota-se, assim, o alinhamento entre o normativo infraconstitucional e a Constituição Federal de 1988, no sentido de estabelecer a criação de escolas de

²⁹ BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35>.

governos na administração pública federal, visando o desenvolvimento de seus servidores e conseqüentemente a melhoria da eficiência dos serviços prestados ao cidadão.

O Portal do Servidor, do Governo Federal, também apresenta uma análise sobre essas estruturas de capacitação, apontando que existem diversas instituições com diferentes formas de organização:

A Constituição Federal do Brasil (Art. 39, § 2º) determina que a União, os Estados e o Distrito Federal mantenham escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos. Atualmente, tal capacitação é realizada por inúmeras instituições que se apresentam sob diversas formas de organização, estruturas, estatutos, regimentos e constituição jurídica. Muitas delas se reconhecem como escolas de governo.³⁰

A partir dessa análise, é possível perceber que independentemente da forma de organização dessas estruturas existem, no Brasil, inúmeras organizações que objetivam atender ao disposto nos artigos 37 e 39 da Constituição Federal.

As escolas de governo são organizações estratégicas de um novo modelo de gestão, que buscam a melhoria da qualidade e eficiência nos serviços prestados, valorizam o servidor e aprimoram suas competências de forma contínua, alinhando-se ao modelo gerencial. Contudo, essas estruturas ainda apresentam fragilidades no compartilhamento e multiplicação de informações em favor da inovação.³¹

Buscando assemelhar-se ao modelo privado de administração, o modelo gerencial objetiva atingir a eficiência na prestação dos serviços à sociedade e obter índices excelentes de satisfação de seus clientes. Sendo assim, o ato de capacitar e desenvolver os servidores, por meio de estruturas internas, como as Escolas de Governo, se mostra como um instrumento adequado para conseguir os resultados esperados.³²

³⁰ **Portal do Servidor** – Governo Federal. Disponível em: <<https://www.servidor.gov.br/assuntos/escolas-de-governo>>. Acesso em: 1 abr. 2020.

³¹ SANTOS, Dioni Patrícia Alves dos; KANAANE, Roberto. Escolas de Governo e seus objetivos institucionais em educação corporativa na administração pública. In. XII Workshop de pós-graduação e pesquisa do Centro Paula Souza. **Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos**. São Paulo, 2017. p. 479-490.

³² SANTOS, Dioni Patrícia Alves dos; KANAANE, Roberto. Escolas de Governo e seus objetivos institucionais em educação corporativa na administração pública. In. XII Workshop de pós-graduação e pesquisa do Centro Paula Souza. **Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos**. São Paulo, 2017. p. 479-490.

Adailton Borges de Oliveira, em sua obra, comenta sobre a importância de se desenvolver habilidades e competências de servidores públicos, com o intuito de aprimorar as relações internas dos órgãos e entidades públicas, no que se refere a situações conflituosas provenientes de interesses conflitantes entre integrantes de uma mesma equipe. Ele sugere que o desenvolvimento dessas competências guiaria a Administração a uma evolução necessária, adequando á nova era da informação.³³

Pereira Junior e Marines Dotti³⁴, vincularam os gestores públicos ao dever de “agir mediante ações planejadas com adequação, executadas com menor custo possível, controladas e avaliadas em função dos benefícios que produzem para a satisfação do interesse público.”

É importante ressaltar a importâncias dos gestores públicos se capacitarem, pois são eles os responsáveis pela direção e coordenação de suas unidades. São necessárias capacitações comportamentais, nas áreas de gestão de pessoas, como liderança, motivação, negociação; nas áreas valorativas, como ética; e nas áreas técnicas, como planejamento, e em normativos legais que regulam a sua atuação no desenvolver do cargo público.³⁵

Kossmann trata também sobre o capital humano e a importância de se investir na formação humana, não apenas em relação à produção, mas também como forma de propagar a ética e o desenvolvimento institucional. Ele associa o índice de desenvolvimento humano com a influência direta na participação e controle do Estado por parte dos cidadãos, diminuição de níveis de corrupção e de todas as demais formas de patrimonialismo, tornando o Estado, assim, mais eficiente³⁶.

Por fim, Cristiane Botezini Albarello define o gestor público como um “agente catalizador de inovações transformadoras”, e afirma que ele precisa evoluir tanto em métodos e práticas quanto em cultura. A capacitação gerencial visa

³³ OLIVEIRA, Adailton Borges de. **O Gestor Universitário Público**: Conduta, tomada de decisões e mediação de conflitos. 1 ed., Uberlândia: Navegando, 2017.

³⁴ PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres; DOTTI, Marines Restelatto. A licitação no formato eletrônico e o compromisso com a eficiência (Projeto de lei nº 7.709, de 2007. **Revista Interesse Público** ano 9, n. 44, jul/ago. 2007. Belo Horizonte: Fórum, 2007, p. 189.

³⁵ MENEGAZ, Mariana Lima. **A aplicação da mediação como forma de tratamento do conflito e os processos administrativos disciplinares**: proposta de Câmara de Mediação na Universidade Federal de Uberlândia. 2019. 122 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2019, p.75.

³⁶ KOSSMANN, Edson Luís. **A Constitucionalização do Princípio da Eficiência na Administração Pública**. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris Editor, 2015.

atualizar o gestor para os novos métodos de gestão visando a adequação da prestação dos serviços à realidade do serviço público. Gestores mal preparados e sem comprometimento acabam corroborando para a má-fama que o serviço público possui, e na descrença da população na eficiência desses serviços.³⁷

2.1 Centro de Formação e Gestão Judiciária do Superior Tribunal de Justiça

Diante das definições anteriormente apresentadas sobre o princípio da eficiência, e das escolas de governo, passa-se agora para o estudo específico do Centro de Formação e Gestão Judiciária do Superior Tribunal de Justiça (CEFJ).

Apresenta-se, inicialmente, e como forma de contextualização, a missão do STJ, presente no Plano Estratégico do órgão:³⁸ “oferecer à sociedade prestação jurisdicional efetiva, assegurando uniformidade à interpretação da legislação federal”.

Para o atendimento dessa missão, e sabendo da importância de se ter um quadro de pessoal capacitado, foi criada a Escola Corporativa do STJ (ECORP), em agosto de 2018 por meio da Resolução STJ/GP n. 10/2018. A ECORP era definida como um órgão de direção especializada, subordinada ao secretário-geral da Presidência do STJ, com a finalidade de implementar as atividades destinadas à formação, atualização e desenvolvimento de pessoas.

Nota-se, portanto, que a estrutura foi criada e vinculada diretamente à Presidência do Órgão, deixando clara a importância dessa estrutura para a gestão do STJ.

Na cerimônia de criação da Escola Corporativa do STJ, o então Presidente do Tribunal, Ministro João Otávio de Noronha, enfatizou que os servidores são o maior patrimônio do STJ, e que é preciso valorizar, reconhecer e engrandecê-los.³⁹ Em suas palavras: “Queremos que o servidor se aperfeiçoe

³⁷ ALBARELLO, Cristiane Botenizi. O Papel do Administrador na Gestão Pública. **Revista de Administração, Frederico Westphalen**, v. 5, n. 9, p.49-71, dez. 2006.

³⁸ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Plano STJ 2020**: a base para o futuro que queremos. Brasília, 2015. Disponível em:

<http://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Institucional/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica/1_plano_es trat_14dez16.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2020.

³⁹ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Sítio eletrônico do STJ. Comunicação: **Notícias antigas**.

naquilo que ele pode devolver, não ao tribunal, mas ao povo brasileiro, de quem somos servidores”

Nota-se pelo discurso do então Ministro Presidente do STJ a preocupação com o serviço entregue pelo órgão à sociedade brasileira, e a importância da estrutura interna de ensino para o atingimento desse objetivo. Ao se capacitar servidores, além de valorizar e reconhecê-los, contribui-se para uma melhor consciência da importância do trabalho por eles desenvolvido perante os cidadãos brasileiros.

Após a gestão do Ministro João Otávio de Noronha, iniciou-se a gestão do atual Presidente do STJ, a do Ministro Humberto Martins. A estrutura anterior de Escola Corporativa passou a chamar Centro de Formação e Gestão Judiciária (CEFOR), com a mesma definição da ECORP, uma unidade vinculada à Presidência do STJ que visa a formação, atualização e desenvolvimento dos servidores.

A missão do CEFOR é “promover o desenvolvimento dos servidores em competências que ajudam o STJ a prestar melhores serviços à sociedade”.⁴⁰ Alinhada à missão do Tribunal, o CEFOR subdivide-se em diferentes centros que atendem a públicos específicos dentro do órgão, na medida das competências necessárias para a consecução dos trabalhos.

A constituição do CEFOR é feita por quatro unidades que trabalham competências específicas: Administrativa, Valores, Gerencial e Jurídica. Além dessas estruturas internas, o CEFOR possui também uma unidade para capacitações à distância, responsável pelo portal de ensino à distância, e um Centro de Formação, responsável pela promoção de turmas fechadas de pós-graduação, estudos e pesquisas de interesse do STJ.

Fica evidente a preocupação em se atender tanto o público que trabalha na área finalística do Tribunal, juntamente aos Ministros, quanto o público da área meio, responsável pela administração do órgão. Ao promover ações educacionais voltadas para todos esses públicos, permite-se uma maior interação entre as áreas, e, conseqüentemente, um maior entendimento por parte dos servidores da importância de seu trabalho no sentido de atingir a missão do STJ.

⁴⁰ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Carta de Serviços ECORP**. Brasília, 2019. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/130051/AF_carta_servicos_ecorp_WEB.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2020.

A Escola Corporativa era vista como um avanço importante na gestão 2018-2020, e de acordo com o Ministro Presidente do STJ, João Otávio de Noronha:⁴¹

Não teremos um Poder Judiciário bem administrado se não investirmos na formação de novos funcionários. De nada adianta termos bons juízes se a estrutura que os cerca não estiver à altura. A profissionalização da magistratura é algo que precisa ocorrer em todos os níveis.

Além disso, logo em seu primeiro ano de funcionamento, Noronha observou a quebra de um recorde na quantidade de julgamentos realizados pelo Tribunal e o associou essa produtividade à qualificação e treinamentos dos servidores promovidos pela ECORP.⁴²

Fica claro, pelas palavras do Ministro, a importância da estrutura criada para aprimorar as competências dos servidores e gestores do STJ. Além disso, como embasado anteriormente, não se trata apenas de capacitações estritamente técnicas, como também de ações que visam o desenvolvimento de habilidades comportamentais, alinhadas aos objetivos estratégicos e aos valores do STJ.

Todo esse conjunto de competências guia os servidores a atingirem níveis melhores de entrega de resultado, indo ao encontro do princípio da eficiência, amplamente discutido nesse estudo.

Apesar da mudança de nomenclatura, a unidade se manteve na atual gestão, do Ministro Humberto Martins, o que reafirma a importância de se ter uma estrutura cujo objetivo é o aprimoramento de competências dos servidores e gestores do Tribunal.

⁴¹ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Sítio eletrônico do STJ. Comunicação: **Notícias**. Disponível em: <<http://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/Joao-Otavio-de-Noronha-faz-balanco-da-gestao-em-palestra-para-advogados.aspx>>. Acesso em: 18 mar. 2020.

⁴² BRASIL Superior Tribunal de Justiça. Sítio eletrônico do STJ. Comunicação: **Notícias**. Disponível em: <<http://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/Presidente-do-STJ-defende-reforma-profunda-do-Judiciario.aspx>>. Acesso em: 18 mar. 2020.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS:

Quanto aos resultados alcançados, alguns questionamentos já foram respondidos na primeira parte do estudo bibliográfico, como por exemplo, a identificação da contribuição do CEFOR para o alcance da eficiência no desempenho das atribuições do STJ. Nas palavras do Ministro João Otávio, citadas anteriormente, fica evidente a participação da então Escola Corporativa na quebra do recorde de processos julgados em 2019.

Além disso, diversos autores pesquisados afirmam que a capacitação, quando alinhada aos objetivos institucionais, influencia no aprimoramento das competências dos servidores, que passam a produzir mais e se relacionarem melhor com seus colegas.

Para esta parte final do trabalho, são coletados dados a respeito da percepção dos gestores sobre as ações internas de educação corporativa que são proporcionadas pelo CEFOR. Os dados coletados foram levantados e analisados por meio da verificação dos comentários feitos nas avaliações de reação, que são preenchidas pelos servidores ao final de cada ação de educação.

Após cada treinamento, o servidor é aconselhado a preenchê-la tendo isso como objetivo principal guiar as decisões de escolha de ações que futuramente serão desenvolvidas e oferecidas no âmbito do Órgão.

Para esse estudo, é inicialmente destacado o contexto do Superior Tribunal de Justiça, e em seguida são apresentados os dados coletados, e, finalmente, a análise desses dados é revelada.

3.1 Contexto do Superior Tribunal de Justiça

Primeiramente, é importante contextualizar o leitor sobre o Superior Tribunal de Justiça. O Órgão foi criado pela Constituição Federal de 1988 e foi designado como o responsável por uniformizar e interpretar as leis federais de todo

o Brasil. Compete ao órgão a solução definitiva dos casos cíveis e criminais que não envolvam matéria constitucional nem a justiça especializada.⁴³

O principal processo julgado pelo STJ é o recurso especial (REsp), cuja característica é a solução de interpretações divergentes sobre um determinado dispositivo de lei. Existem outros tipos de processos julgados pelo órgão.

A missão do STJ é “oferecer à sociedade prestação jurisdicional efetiva, assegurando uniformidade à interpretação da legislação federal”. A sua visão determina que o Tribunal deve “tornar-se referência na uniformização da jurisprudência, contribuindo para a segurança jurídica da sociedade brasileira”.

Além disso, o órgão possui valores institucionais que edificam a organização e representam as convicções dominantes das pessoas que ali trabalham. São eles: Aprendizagem contínua; Comprometimento; Ética; Sustentabilidade e Transparência.⁴⁴

Diante desse cenário, existe uma busca pela efetivação dessa estratégia por parte dos gestores do STJ que buscam, a cada gestão, criar mecanismos que proporcionem melhores resultados dentro das competências do órgão.

A partir de 2018, e com o objetivo de promover maior celeridade no julgamento das causas, o STJ iniciou a implantação do projeto de inteligência artificial, para aplicar soluções em sua rotina processual. A iniciativa pretende racionalizar o fluxo de trabalho, reduzir o tempo de tramitação dos processos e otimizar o uso de recursos humanos e materiais.

Também em 2018, foi criada a Escola Corporativa do STJ (ECORP) que objetivava a valorização, o reconhecimento e o engrandecimento dos servidores. Hoje, o nomeado Centro de Formação e Gestão Judiciária (CEFOR) oferece ações à distância, formação de instrutores internos e treinamento de servidores. Investe no desenvolvimento das pessoas e na excelência dos serviços como forma de potencializar os resultados institucionais. Outro projeto iniciado em 2018 foi o de acessibilidade e inclusão. O Tribunal da Cidadania planeja alternativas de

⁴³ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Institucional. **Atribuições**. Disponível em: <<http://www.stj.jus.br/sites/portalp/Institucional/Atribuicoes>>. Acesso em 01 abr. 2020.

⁴⁴ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Plano STJ 2020**: a base para o futuro que queremos. Brasília, 2015. Disponível em:

<http://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Institucional/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica/1_plano_es trat_14dez16.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2020.

acessibilidade e igualdade no uso dos produtos e serviços oferecidos à sociedade e aos servidores.⁴⁵

Todas as ações tomadas nos últimos anos reforçam a preocupação do órgão em oferecer um serviço mais próximo da população e que atenda aos anseios por eficiência, celeridade e isonomia.

O Superior Tribunal de Justiça é composto, aproximadamente, por 2.829 servidores, dentre os quais, aproximadamente 291 são gestores, com atuação tanto na área finalística quanto na área meio (administrativa).

3.2 Resultados da Coleta e Análise de Dados

Para atingir o escopo deste trabalho, foram coletados os dados referentes às ações destinadas preferencialmente aos gestores do STJ, que são ações de natureza comportamental, e que visam desenvolver nesses servidores habilidades para liderar suas equipes, além de extrair o melhor de cada servidor a eles subordinados.

A avaliação de reação é composta de um questionário, conforme o apresentado no Anexo A. Esse instrumento avaliativo busca compreender a percepção do servidor acerca dos elementos que constituem todo o processo de planejamento e execução da ação de capacitação.

Ao final do questionário objetivo, é disponibilizado ao servidor um campo no qual ele pode expressar a sua opinião sobre pontos que ele julgar relevantes. É baseado nesses comentários que são extraídos os dados para a análise que segue.

O lapso temporal da presente pesquisa é referente ao primeiro ano do CEFOR, o ano de 2019. Justifica-se a escolha desse ano como referencial para essa pesquisa, porque o CEFOR, tendo sido criado em 2018, planejou e realizou seu primeiro Plano de Ações de Capacitação para o ano de 2019. Os dados apresentados foram coletados juntamente ao Gabinete da Escola, por meio de

⁴⁵ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Comunicação. **Notícias**. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias-antigas/2018/2018-12-19_17-53_STJ-julga-um-processo-por-minuto-e-passa-de-meio-milhao-em-2018.aspx>. Acesso em: 1 abr. 2020.

planilhas internas de controle. Os dados são abertos ao público, com a ressalva de que se resguarde a identidade dos respondentes. Para ter acesso a eles, foi necessário solicitar ao Diretor do CEFOR à disponibilização dos relatórios para fins acadêmicos e científicos.

Utilizaram-se dados referentes às ações promovidas pelo Centro de Formação e Gestão Judiciária, cujo público-alvo foi em sua maioria a classe gestora do STJ. Ao analisá-los, obteve-se um número de 25 (vinte e cinco) ações de capacitação, sendo 9 (nove) palestras, 8 (oito) *workshops*, 5 (cinco) ações de *coaching*, 1 (um) treinamento à distância e 1 (um) fórum de boas práticas e (um) cine debate.

Nota-se que dentre essas 25 (vinte e ações) ações realizadas pelo CEFOR, 1.994 vagas foram preenchidas e a média da satisfação com esses treinamentos, obtidas por meio das avaliações de reação preenchidas em seu item 5 (vide Anexo A), ficou em 98,33%.

Demonstrada a satisfação média dos gestores nas ações de capacitação gerencial, passa-se à análise do conteúdo dessas avaliações no que tange aos comentários (elogios e críticas) realizados por gestores que participaram dessas ações, e que colaboram com a pesquisa pretendida. Em seguida, é feita a análise dessas opiniões proferidas.

Excluiu-se da análise as palestras de grande vulto e o fórum, nas quais participaram, além dos gestores, também os servidores do STJ. A análise se tornou inviável devido à impossibilidade de se distinguir dentre os comentários realizados quais deles se referem a opiniões dos gestores do Tribunal. Dessa forma, consolidaram-se à pesquisa apenas as ações que tiveram como público exclusivo os gestores do STJ.

Também foram excluídas as ações referentes aos processos de *coaching*, pois tratam de ações individuais e específicas, que visam ao autodesenvolvimento do participante por meio de técnicas passadas pelo coach. Além disso, essas ações não possuem um tema específico, pois cada participante leva as suas próprias demandas para cada sessão de consultoria.

Por fim, ressalta-se ainda que algumas avaliações não possuíam comentários, sendo estas também retiradas da análise.

Portanto, a análise realizada é em relação a 4 (quatro) *workshops*, 5 (cinco) palestras e a 1 (um) cine debate. Todos esses treinamentos contaram com um público restrito e majoritariamente composto por gestores.

Os comentários que foram selecionados dizem respeito ao tema da pesquisa ora proposta, como, por exemplo, sobre o reflexo dos conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho, e as percepções desses gestores sobre a importância da ação de capacitação executada, vinculados aos conceitos abordados sobre eficiência, contidos na primeira parte desse trabalho.

O intuito desse filtro foi buscar informações que vão ao encontro do terceiro objetivo, definido no início desse trabalho. Restaram assim, 10 (dez) ações para se analisar.

A primeira ação a ser analisada é sobre um *workshop* sobre o tema de liderança, do qual foram selecionados os seguintes comentários:

Participante 1: [...] traz visão atualizada a respeito das instituições, exercício da liderança e do poder, bem como da constante reorganização do meio em que atuamos. Essa postura vanguardista e válida deve ser priorizada para que o STJ não perca excelentes oportunidades de aprimoramento para concretização da visão de futuro do Tribunal. [...]

Participante 2: Trata-se de um curso de excelência, que traz reflexões sobre o novo modelo de líder e gestor, menos hierárquico e mais flexível, humano e empático, que equilibra o técnico com o humano no seu dia a dia, especialmente quando da tomada de decisões estratégicas, com a visão do todo (instituição e respectivo propósito-outras instituições-sociedade), somando-se a isso o debate sobre boas práticas do serviço público.

Ambos os gestores reconhecem a importância do treinamento para o STJ, seja para o atingimento da visão de futuro, seja sobre a possibilidade de causar reflexões entre as tendências atuais na relação líder e liderado. Percebe-se nesses comentários a importância desses treinamentos para os gestores, que serão capacitados para os desafios que envolvem o relacionamento com seus colegas e conseqüentemente refletirão nos objetivos do trabalho executado dentro do órgão.

Como dito anteriormente, o princípio da eficiência, não diz respeito apenas à entrega de resultados, também trata do desempenho do gestor público frente às suas atribuições. Esse desempenho é vinculado à equipe com a qual o gestor trabalha, sendo coerente dizer que esses treinamentos, que visam a melhoria da relação entre gestor e subordinado, vão ao encontro do que se estudou sobre o princípio da eficiência.

Seguindo a análise, passa-se para outros dois *wokshops*, dois sobre Comunicação não Violenta (CNV), ferramenta essencial para o enfrentamento de conflitos em equipes, e uma palestra sobre empatia:

Participante 3: [...] o palestrante, utilizou situações práticas e experiências de vida dos participantes, ao longo de todo o curso, para promover a aprendizagem dos conceitos e conteúdos relacionados à CNV.

Participante 4: [...] os relacionamentos entre gerente e servidor, e servidor e servidor só tendem a melhorar com as técnicas aprendidas e, por consequência o tribunal como um todo também se beneficiará em vários aspectos.

Participante 5: Gostaria de registrar que a prática de comunicação não-violenta tem dado resultados extremamente positivos nos mais diversos contextos em que pude experimentá-la.

Participante 6: O curso foi muito bom por trazer elementos essenciais na relação com o cliente quando aborda a importância da empatia na comunicação. Sem empatia não há como se fazer uma boa comunicação e vice-versa”.

Os três primeiros comentários se referem às ações de CNV enquanto o último, sobre a ação de empatia.

Percebe-se nos comentários acima, que esta ação, na visão dos gestores, também beneficiará o Tribunal, principalmente nas relações interpessoais, que são fundamentais para um bom convívio entre líder e liderado. Além disso, buscar a empatia no trabalho por meio de experiências próprias das vidas dos participantes ajuda o aprendizado e a fixação do conteúdo aplicado.

Assim como a análise anterior, percebe-se a busca da eficiência dos serviços fornecidos ao público iniciando-se na melhoria da relação gestor e subordinado. Desenvolver mecanismos de comunicação leva ambos os sujeitos de uma conversa a procurarem soluções conjuntas que irão refletir no trabalho executado, e conseqüentemente em um melhor desempenho deste.

Segue-se para a próxima ação, uma palestra sobre inteligência emocional e liderança, observa-se um comentário em específico de um gestor:

Participante 7: Esse tipo de treinamento deve ser estendido para os servidores do STJ. O Gestor sozinho não consegue implementar mudanças sem adesão dos servidores. É fundamental fomentar temas dessa natureza para todos os servidores da casa.

Por meio desse comentário, é possível notar a preocupação do gestor sobre a importância da capacitação não só dos líderes, mas também dos liderados,

para a implementação de práticas benéficas para mudanças as mudanças que se façam necessárias.

Mudanças se fazem necessárias quando se pretende atingir objetivos diferentes daqueles que ora estão sendo alcançados. Sendo assim, quando se objetiva entregar um trabalho mais eficiente por meio das novas técnicas e conhecimentos que surgem no mercado, é necessário ter uma equipe engajada e disposta a passar por esse processo de mudança.

No mesmo sentido, outro comentário feito por um gestor, em uma palestra sobre relacionamentos interpessoal:

Participante 8: Palestras foram maravilhosas, nos fazendo refletir sobre aspectos importantes de nossa postura. O STJ poderia disponibilizar sempre palestras neste sentido e principalmente para a participação de servidores de um modo geral.

Entende-se ser uma necessidade a expansão dos conhecimentos sobre temas comportamentais não somente aos líderes do STJ, mas também à sua equipe, como forma de alinhar expectativas e visando proporcionar um amadurecimento na relação da chefia com seus subordinados.

O CEFOR ofereceu também uma palestra que tratou das inovações tecnológicas, o um dos gestores que participou da ação, destacou que:

Participante 9: É importante considerar que o viés tecnológico que a sociedade está vivendo hoje jamais deve ser o protagonista. O ser humano deve ser o protagonista. A tecnologia sempre deve ser colocada como instrumento e jamais como um fim em si mesmo.

Nota-se uma crítica quanto à importância dada pela sociedade à tecnologia que, apesar de fundamental para o aceleração da obtenção de resultados, não pode se sobrepor ao ser humano que, nas palavras desse gestor, deve ser o protagonista. Trazendo esse comentário para o âmbito da pesquisa em tela, entende-se que a introdução de novas tecnologias, essenciais na busca de resultados mais eficientes, no serviço público não deve descartar os treinamentos pessoais e interpessoais, esses, sim, fundamentais para o equilíbrio da equipe que busca a consecução de seus objetivos.

A perseguição da eficiência, presteza, perfeição e rendimento funcional, não podem ignorar o fator humano e exigir que ele produza além de suas

capacidades. O gestor, portanto, deve ter as habilidades necessárias para buscar o equilíbrio tanto pessoal do servidor quanto da equipe na qual está inserido.

Sobre uma palestra a respeito do valor ética, houve um posicionamento da seguinte forma:

Participante 10: [...] sobre ética, precisamos estar sempre lembrando que a ética é mais que um dever do cidadão é uma obrigação, no Brasil temos de nos reeducar, levar vantagem não é, e nunca foi vantagem.

Os servidores públicos devem ser éticos tanto no atuar da profissão quanto fora dela. O STJ possui um código de conduta,⁴⁶ fruto da Resolução número 8, de 13 de novembro de 2009, e no qual há a previsão de que “os investimentos, de qualquer natureza, inclusive aqueles destinados à capacitação de servidores e gestores sevem ser, necessariamente, orientados pelas reais demandas do Tribunal”.

Ou seja, os investimentos realizados pelo CEFOR devem estar orientados para a missão, visão e objetivos estratégicos do Tribunal, e, dentre esses objetivos encontra-se um relacionado ao aprimoramento de competências, que consiste em “qualificar os servidores segundo a gestão de competências e do conhecimento para a melhoria do desempenho de suas atribuições”.⁴⁷

Nota-se a preocupação com o desempenho das atribuições dos servidores de um modo geral, e, pensando nisso, o STJ estabeleceu a capacitação como ferramenta para atingir esse nível de melhoramento dos trabalhos executados dentro do órgão.

A ética não deve ser relativizada, pelo contrário, deve ser exercida diariamente pelos servidores. Nem mesmo com a justificativa de se entregar melhores resultados ao cidadão, pode ela ser colocada em segundo plano. Esse valor deve ser respeitado, pois é ele que guia a Administração Pública a percorrer o caminho da moral, clamada pelo povo brasileiro. A vantagem obtida por caminhos antiéticos, não configura uma conquista, tampouco um exemplo a ser seguido.

⁴⁶ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Código de Conduta do STJ**. Disponível em: <<https://ww2.stj.jus.br/publicacaoinstitucional/index.php/conduta/issue/archive>>. Acesso em: 29 mar. 2020

⁴⁷ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Plano STJ 2020: a base para o futuro que queremos**. Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Institucional/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica/1_plano_es trat_14dez16.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2020.

O cine debate, referente à gestão por resultados, visou orientar gestores sobre uma cultura interna que objetiva a produtividade, com metas e objetivos claros, respeitando o emocional das pessoas que compõem a equipe. Sobre ela, comentou-se:

Participante 11: [...] trouxe ao debate temas relacionados ao STJ o que auxiliou aos participantes a discutirem sobre projetos estratégicos como a implementação da I.A., a criação da Escola Corporativa, a implantação do teletrabalho e a implantação do processo eletrônico.

Aqui o gestor identificou a importância em se trabalhar projetos estratégicos do Tribunal e trouxe em um de seus exemplos a criação da Escola Corporativa do STJ (hoje, Centro de Formação e Gestão Judiciária).

Muito se disse sobre a organização interna em uma equipe de trabalho, cujo equilíbrio passa pelas habilidades do gestor em conduzir e orientar os servidores quanto ao trabalho que eles executam. Entretanto, nota-se aqui a importância em se alinhar estrategicamente todos aqueles que tomam decisões sobre as atividades desenvolvidas no órgão, ou seja, os gestores.

Quando, no nível estratégico da organização, os líderes estão engajados entre si e trabalham visando a missão, a visão e os objetivos estratégicos, todo o trabalho hierarquicamente abaixo deles, será desempenhado de forma harmônica. Essa harmonia é refletida nos resultados finais alcançados, sejam eles em relação à quantidade de processos julgados, ou nas economias geradas no âmbito administrativo.

Finalmente, e encerrando a análise de comentários, escolheu-se um *workshop* referente à liderança em processos de mudanças, pois o mundo hoje passa por transformações constantes, sendo importante o líder guiar seus liderados por essas mudanças e motivá-los a sempre entregar um trabalho de excelência. Dentro dessa ação, destacam-se os seguintes comentários:

Participante 12: O curso foi muito eficaz pelo seu conteúdo nos fazendo pensar em como as mudanças são necessárias e difíceis, mas devem ser tomadas.

Participante 13: Participar desse curso de liderança foi uma experiência bastante positiva. Adorei o treinamento e a oportunidade de estar num curso que tem um olhar bastante diferenciado sobre o humano nas organizações.

Participante 14: O curso foi fantástico! Despertou muita reflexão em todos e nos deu insumos poderosos para desenvolver o processo de mudança no nosso pessoal e profissional.

Participante 15: [...] além de transmitir conteúdo também estimula a reflexão e conseqüentemente a busca de soluções para os problemas práticos do STJ.

Participante 16: O curso foi excelente! Os instrutores nos conduziram a uma jornada de conhecimento teórico e prático sobre a mudança, passando por questões comportamentais, nos levando a refletir sobre as mudanças que estão ocorrendo tanto no âmbito do STJ (como um todo) quanto no âmbito das nossas unidades, nos fornecendo ferramentas para lidar com as dificuldades das pessoas componentes das equipes nesse processo de mudança. [...] A empatia dos gestores no processo de mudança foi muito exercitada para que pudéssemos conduzir esse processo de forma mais adequada.

Esta ação ficou por último por fornecer mais percepções dos gestores que participaram do treinamento. Observa-se como ela atuou de forma positiva na percepção dos alunos quanto à problemática da mudança organizacional e ao trato entre líder e liderado.

Assim como dito anteriormente, as mudanças acontecem constantemente e podem confrontar certos paradigmas tidos como absolutos pelas pessoas. A sociedade clama por transparência, responsabilidade e eficiência dos agentes públicos, e, com isso, surgem demandas que colocam o sistema em desequilíbrio momentaneamente.

Existem também as mudanças internas, causadas pelas percepções dos gestores sobre como os trabalhos deveriam ser executados, alterando dessa forma fluxos e relações entre unidades ou pessoas.

Essas demandas que eventualmente surgem são mais facilmente tratadas quando existe uma preparação daqueles que conduzem os trabalhos. Dessa forma, ao proporcionar ferramentas que ajudam a lidar com dificuldades, o gestor é capaz de motivar a equipe a entregar resultados melhores e mais eficientes.

CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender que existe uma relação direta entre eficiência e Escolas de Governo, tendo em vista que, essas unidades, ao buscarem atualizar e treinar os servidores no sentido do atingimento da missão, valores e objetivos do órgão público, torna o trabalho desses servidores mais consciente e eficiente.

Não foi por acaso que o legislador inseriu na Constituição Federal, por meio da Emenda número 19, o princípio da eficiência e o conceito de escolas de governo. Existe uma ligação direta entre esses dois conceitos.

No âmbito do Superior Tribunal de Justiça, o Centro de Formação e Gestão Judiciária busca oferecer ações de educação a todos os servidores do órgão, com o objetivo de capacitar seu coro técnico, sem deixar de lado os treinamentos comportamentais.

Dentre esses treinamentos oferecidos, a pesquisa limitada ao espectro dos gestores do STJ se mostrou relevante, tendo mostrado a percepção desses servidores frente aos treinamentos realizados. De posse dessas percepções foi possível identificar que a busca pela eficiência nos serviços passa pelo bom relacionamento entre colegas, em especial entre os líderes e seus liderados.

Da fala de autoridades, observa-se um discurso de exaltação ao trabalho realizado pelo CEFOR, e em como esse trabalho ajuda o órgão a atingir e superar as suas metas de trabalho. Com essa pesquisa documental, demonstrou-se outra percepção, aquela que conecta diretamente ações de capacitação corporativas na busca pela melhoria da qualidade nos serviços prestados à população.

O conhecimento deve ser buscado de forma contínua a fim de ser atualizado ou descartado, caso existam conhecimentos novos e que se encaixam de uma melhor forma frente aos desafios da atualidade.

Finalmente, a pesquisa bibliográfica mostrou que não somente no STJ, mas como em outros órgãos e entidades da Administração Pública, a criação de estruturas de educação corporativa têm se mostrado benéfica no interior dessas estruturas. Ademais, diversos autores afirmam que não somente treinamentos

técnicos se fazem necessários, mas também, treinamentos comportamentais (por exemplo liderança e motivação) e aqueles relacionados a valores, como o da ética, citada anteriormente.

O trabalho realizado mostrou-se importante para a ratificação da importância do CEFOR na estrutura do STJ, pois pode ressaltar que os investimentos realizados estão alinhados à missão do Tribunal que é: “oferecer à sociedade prestação jurisdicional efetiva, assegurando uniformidade à interpretação da legislação federal.”

Portanto, o ato de possibilitar a capacitação de gestores e servidores permite ao órgão estar sempre atualizado, seja com novas tecnologias ou com novos padrões de comportamento, e, dessa forma, desempenhar de forma eficiente o trabalho para o qual foi destinado no ato de sua criação.

A pesquisa não pretendeu esgotar o tema analisado, mas foi relevante no sentido de se coletar informações dispersas em documentos que em um primeiro momento não se comunicam, porém ao serem colocados lado a lado, mostram semelhanças pensamentos sobre as atividades desempenhadas pela Escola Corporativa do STJ.

REFERÊNCIAS

ALBARELLO, Cristiane Botenizi. O Papel do Administrador na Gestão Pública. **Revista de Administração**, Frederico Westphalen, v. 5, n. 9, p.49-71, dez. 2006.

ALVES, R. **Lições do velho professor**. Campinas: Papyrus, 2013.

ARAGÃO, Alexandre Santos. O Princípio da Eficiência. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, n. 237, p.1-6, jul-set. 2004.

BRASIL. Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 13 abr. 2020.

BRASIL. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006.

BRASIL. Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro. **Decreto-Lei nº 4.657**, de 4 de setembro de 1942.

BRASIL. **Porta do Servidor** – Governo Federal. Disponível em: <<https://www.servidor.gov.br/assuntos/escolas-de-governo>>. Acesso em: 1 abr. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Câmara de Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)**. Brasília, nov. 1995. 68p.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Sitio eletrônico do STJ. Comunicação: **Notícias**. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias-antigas/2018/2018-11-13_20-44_Ministro-Noronha-inaugura-Escola-Corporativa-do-STJ.aspx>. Acesso em: 14 set. 2019.

BRASIL Superior Tribunal de Justiça. Sitio eletrônico do STJ. Comunicação: **Notícias**. Disponível em: <<http://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/Presidente-do-STJ-defende-reforma-profunda-do-Judiciario.aspx>>. Acesso em: 18 mar. 2020.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Sitio eletrônico do STJ. Comunicação: **Notícias**. Disponível em: <<http://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/Joao-Otavio-de-Noronha-faz-balanco-da-gestao-em-palestra-para-advogados.aspx>>. Acesso em: 18 mar. 2020.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Sitio eletrônico do STJ. Institucional: **Atribuições**. Disponível em:

<<http://www.stj.jus.br/sites/portalp/Institucional/Atribuicoes>>. Acesso em: 05 dez. 2019.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Código de Conduta do STJ**. Disponível em: <<https://ww2.stj.jus.br/publicacaoinstitucional/index.php/conduta/issue/archive>>. Acesso em: 29 mar. 2020.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Plano STJ 2020**: a base para o futuro que queremos. Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Institucional/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica/1_plano_estrat_14dez16.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2020.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Carta de Serviços Ecorp**. Brasília, 2019. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/130051/AF_carta_servicos_ecorp_WEB.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2020.

BRASIL. STJ – **MS: 19132 DF 2012/0188951-7**, Relator: Ministro SÉRBGIO KUKINA, Data de Julgamento: 22/03/2017, S1 – PRIMEIRA SEÇÃO, Data de publicação: DJe 27/03/2017. Disponível em: <https://scon.stj.jus.br/SCON/jurisprudencia/doc.jsp?livre=%22PRINCIPIO+DA+EFICIENCIA%22+E+%22ADMINISTRACAO+PUBLICA%22&b=ACOR&p=false&l=10&i=9&operador=mesmo&tipo_visualizacao=RESUMO>. Acesso em: 7 jan. 2021.

BRASIL. STJ – **REsp: 687947 MS 2004/0128128-8**, Relator: Ministro CASTRO MEIRA, Data de Julgamento: 03/08/2006, T2 – SEGUNDA TURMA, Data de Publicação: DJ 21/08/2006 p.242. Disponível em: <https://scon.stj.jus.br/SCON/jurisprudencia/doc.jsp?livre=%22PRINCIPIO+DA+EFICIENCIA%22+E+%22ADMINISTRACAO+PUBLICA%22&b=ACOR&p=false&l=10&i=33&operador=mesmo&tipo_visualizacao=RESUMO>. Acesso em: 7 jan. 2021.

BRASIL. STJ – **RMS: 27428 GO 2008/0163682-7**, Relator: Ministro JORGE MUSSI, Data de Julgamento: 03/03/2011, T5 – QUINTA TURMA, Data de publicação: DJe 14/03/2011. Disponível em: <https://scon.stj.jus.br/SCON/jurisprudencia/doc.jsp?livre=%22ADMINISTRACAO+PUBLICA%22+E+%22PRINCIPIO+DA+EFICIENCIA%22&b=ACOR&p=false&l=10&i=20&operador=mesmo&tipo_visualizacao=RESUMO>. Acesso em: 7 jan. 2021.

BULOS, Uadi Lammêgo. **Curso de Direito Constitucional**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 24. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

CRETELLA JÚNIOR, José. Cânones do direito administrativo. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 25, n 97, p. 5-52, 1988.

Di PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 32. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

DWORKIN, Ronald. **Levando o Direito a Sério**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

GABARDO, Emerson; HACHEM, Daniel Wunder. Responsabilidade Civil do Estado, Faute du Service e o Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa. In: GUERRA, Alexandre D. de Mello et al. (Orgs.). **Responsabilidade Civil do Estado: desafios contemporâneos**. São Paulo: Quartier Latin, 2010, p.240-292.

KOSSMANN, Edson Luís. **A Constitucionalização do Princípio da Eficiência na Administração Pública**. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris Editor, 2015.

MANZINI, Eduardo José. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percursos**, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/114753>>. Acesso em: 05 dez. 2019.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MENEGAZ, Mariana Lima. **A aplicação da mediação como forma de tratamento do conflito e os processos administrativos disciplinares**: proposta de Câmara de Mediação na Universidade Federal de Uberlândia. 2019. 122 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2019.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>. Acesso em: 16 dez. 2019.

MORAES, Alexandre. **Direito Constitucional**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, Adailton Borges de. **O Gestor Universitário Público: Conduta, tomada de decisões e mediação de conflitos**. 1 ed. Uberlândia: Navegando, 2017.

PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres; DOTTI, Marines Restelatto. A licitação no formato eletrônico e o compromisso com a eficiência (Projeto de lei nº 7.709, de 2007). **Revista Interesse Público** ano 9, n. 44, jul/ago. 2007. Belo Horizonte: Fórum, 2007, p. 189.

SANTOS, Dioni Patrícia Alves dos; KANAANE, Roberto. Escolas de Governo e seus objetivos institucionais em educação corporativa na administração pública. In. XII Workshop de pós-graduação e pesquisa do Centro Paula Souza. **Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos**. São Paulo, 2017. p. 479-490.

ANEXO A – AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

Este questionário tem o objetivo de colher informações acerca de diferentes aspectos da ação de educação corporativa que acaba de ser ministrada, visando ao contínuo aperfeiçoamento das capacitações oferecidas pelo STJ.

Procure responder da forma mais precisa possível às questões que se seguem.

Para responder os itens a seguir, escolha o ponto da escala indicada em cada um dos fatores.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

1. AUTOAVALIAÇÃO

1.1. Atentei para as informações disponibilizadas (objetivos, conteúdos, requisitos, cronograma etc).

- 1. Discordo
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6. Concordo
- Não se aplica

1.2. Cumpri os horários estipulados.

- 1. Discordo
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6. Concordo
- Não se aplica

1.3. Tive uma postura adequada.

- 1. Discordo
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6. Concordo
- Não se aplica

1.4. Estou motivado a aplicar os conteúdos aprendidos.

- 1. Discordo
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6. Concordo
- Não se aplica

1.5. Considero-me capaz de transmitir os conteúdos assimilados.

- 1. Discordo
- 2.
- 3.

- 4.
- 5.
- 6. Concordo
- Não se aplica

2. DESEMPENHO DIDÁTICO DO FACILITADOR

2.1. Cumprimento dos objetivos da ação de educação.

- 1. Péssimo
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6. Excelente
- Não se aplica

2.2. Domínio dos conteúdos apresentados.

- 1. Péssimo
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6. Excelente
- Não se aplica

2.3. Sequência lógica da apresentação dos conteúdos.

- 1. Péssimo
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6. Excelente
- Não se aplica

2.4. Dinâmica de apresentação dos conteúdos.

- 1. Péssimo
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6. Excelente
- Não se aplica

2.5. Disposição para esclarecer dúvidas.

- 1. Péssimo
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6. Excelente
- Não se aplica

3. APRENDIZAGEM E APLICABILIDADE

3.1. Assimilação do conteúdo transmitido na ação de educação.

- 1. Discordo
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6. Concordo
- Não se aplica

3.2. Os conteúdos tratados propiciaram reflexões importantes para o meu trabalho.

- 1. Discordo
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6. Concordo
- Não se aplica

4. COORDENAÇÃO E INFRAESTRUTURA**4.1. Eficácia na divulgação da ação de educação.**

- 1. Péssimo
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6. Excelente
- Não se aplica

4.2. Clareza na definição dos objetivos da ação de educação.

- 1. Péssimo
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6. Excelente
- Não se aplica

4.3. Organização da ação de educação.

- 1. Péssimo
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6. Excelente
- Não se aplica

4.4. Carga horária.

- 1. Péssimo
- 2.
- 3.
- 4.

- 5.
 - 6. Excelente
 - Não se aplica
- 4.5. Presteza no atendimento da área de Educação Corporativa.**
- 1. Péssimo
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
 - 6. Excelente
 - Não se aplica
- 4.6. Qualidade das informações prestadas pela área de Educação Corporativa.**
- 1. Péssimo
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
 - 6. Excelente
 - Não se aplica
- 4.7. Qualidade das instalações onde a ação foi realizada.**
- 1. Péssimo
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
 - 6. Excelente
 - Não se aplica

5. SATISFAÇÃO COM A AÇÃO DE EDUCAÇÃO

5.1. Em sua opinião, de modo geral, o curso foi

- 1. Péssimo
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6. Excelente
- Não se aplica

6. POR FAVOR, REGISTRE AGORA AS SUAS IMPRESSÕES SOBRE O CURSO (ELOGIOS, CRÍTICAS E SUGESTÕES), BEM COMO SOBRE A SUA PARTICIPAÇÃO.