

EDUCAÇÃO CONTINUADA E GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO: FORMAÇÃO DOS PROFESSORES DA ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA TOCANTINENSE (ESMAT) NO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO

JADIR ALVES DE OLIVEIRA,
GUSTAVO PASCHOAL TEIXEIRA DE CASTRO OLIVEIRA,
ANA ISABELLA BEZERRA LAU.

RESUMO - Trata-se de pesquisa exploratória que, utilizando-se do método dedutivo, evidencia a educação continuada e a formação do professor para eficácia do processo de formação de servidores e magistrados, como instrumento para promoção do conhecimento nas organizações, notadamente no Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins. Valer-se-á de abordagem quantiquantitativa, analisando pontos imprescindíveis, como a gestão de pessoas e do conhecimento; a formação de professores que atuam na Esmat; a educação a distância como forma de propagação do processo de formação e aperfeiçoamento por meio da educação continuada e educação corporativa; educação ofertada por parte do Poder Judiciário a magistrado(a)s e servidor(a)s a partir do acesso à informação, à tecnologia e, notadamente, ao conhecimento, em benefício da Instituição, transformando as habilidades individuais em capacidades coletivas, destacando a relevância da gestão do conhecimento, a partir do entendimento de que a busca por conhecimento é e deve ser sempre um processo contínuo, possibilitado pelo investimento institucional em uma eficaz política de educação continuada dos seus colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE - Educação Continuada; Formação de Professores; Educação a Distância; Formação, Capacitação e Aperfeiçoamento.

I. INTRODUÇÃO

A pedra angular da competitividade de uma empresa são as pessoas: uma força de trabalho com um bom nível de instrução e competente, capaz de desenvolver suas potencialidades, ao mesmo tempo em que contribui para o crescimento da organização (Eugenio Mussak).

O ser humano é o elemento primordial para agregar valor às instituições e um dos mais importantes patrimônios é seu capital intelectual, o que implica no imperativo de investimentos e de uma política eficaz de gestão de pessoas. A necessidade de tornar a Administração Pública mais transparente, ética e eficaz; a importância de subsidiar a gestão estratégica da instituição; a valorização da equipe; e a retenção e gerenciamento de talentos passam a requerer pessoas altamente competentes e comprometidas em todos os níveis da organização. Esse artigo pretende demonstrar que, para o sucesso de uma instituição, é imprescindível que haja investimentos substanciais na educação continuada de seus colaboradores, e que seja identificado o conhecimento crítico nela existente. Trata-se da mais expressiva forma de se fortalecer uma organização.

A gestão do conhecimento é a busca pela *expertise* coletiva da organização e de sua eficaz distribuição. A utilização da educação continuada (capacitação, atualização, aperfeiçoamento ou qualificação) é a forma de garantir melhoria contínua dos processos e dos resultados institucionais. Para uma educação continuada de qualidade vários fatores são indispensáveis, especialmente a performance do docente responsável pelo processo de formação dos colaboradores institucionais.

A partir deste contexto, intenciona-se verificar a importância da formação de professores responsáveis pelo processo de capacitação e aperfeiçoamento de servidores e magistrados e a gestão de pessoas como instrumento estratégico como fortalecimento destes processos na busca de uma Instituição forte e se consolidada como de qualidade e com a prestação jurisdicional mais célere e eficaz.

II. A GESTÃO DE PESSOAS E DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

A tendência atual é enxergar a instituição como organismo complexo, onde as relações humanas são ainda mais complexas [9], [14] e, por essa razão, deve-se apostar no seu capital

humano e perceber nele seres dotados de inteligência e sua maior potencialidade.

Para facilitar o processo da gestão do conhecimento, a Tecnologia da Informação tem muito a contribuir, principalmente no que concerne ao fluxo das informações e aos modernos, dinâmicos e personalizáveis processos educacionais.

Possuir um sistema de informação eficiente é imprescindível. No entanto, para que se faça uma gestão exitosa do conhecimento é necessário que haja uma combinação entre avanços tecnológicos e mudanças comportamentais.

Não se pode desconsiderar a combinação da virtualização e da necessária interação humana. Conforme afirmava Drucker [3], as pessoas ainda preferem trabalhar onde estão as outras pessoas, aspecto em cheque na atualidade em resposta aos novos cenários pós pandemia da Covid 19.

A tecnologia digital é instrumento para facilitar o fluxo de informação, mas ela não existe sem o homem, pois “o banco de dados estratégicos de uma empresa não se encontra na memória de seus computadores, mas na cabeça dos gestores” [10].

Conforme Carbone [10] intitulam-se como principais práticas de gestão do conhecimento as seguintes atividades: Sistema de educação continuada; Gestão de talentos; Enciclopédia de talentos; Portais do conhecimento; Trilhas de aprendizagem; Banco de talentos; Oficinas de melhores práticas; Memória técnica; *Workshops* e Fóruns; Comunidades de práticas virtuais – *E-learning*; Mapeamento de competências; Memória organizacional; Codificação de conhecimento.

As Instituições fazem a gestão do conhecimento por razões diversas: para reter talentos, outras para disseminar conhecimento para criar conhecimento novo por meio de pesquisas e outras para tomada de decisão. No entanto, como pode ser observado, tudo se relaciona ao aprendizado e ao conhecimento.

Hoje, os administradores têm a visão das pessoas enquanto colaboradores. Conforme Chiavenato [2] a “Gestão de Pessoas é formada por pessoas e organizações”. Dessa forma tem-se que:

As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham com conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. Termos como empregabilidade e empresabilidade são usados para mostrar, de um lado, a capacidade das pessoas de conquistar e manter seus empregos e, de outro, a capacidade das empresas para desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competitivas de seus membros [2].

O mesmo autor pondera que, nos tempos atuais, as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica, pois o processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros (pessoas), onde cada um contribui com algum recurso.

Para o setor público o desafio é o mesmo de inúmeras instituições, mas distingue-se do setor privado. Sempre faltam

recursos para o processo de formação continuada de seus colaboradores.

III. AS AÇÕES DE EDUCAÇÃO CONTINUADA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS

Em 1988 foi criado o estado do Tocantins, sendo ele hoje o mais novo estado da Federação. Em 1989 foi instalado os três Poderes estaduais: Executivo, Legislativo e Judiciário. Passados 14 anos, foi instalada em 2003, pelo então presidente do Tribunal de Justiça, desembargador Marco Villas Boas, após a aprovação de seu Regimento pelo Tribunal Pleno, a Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT) e somente em 2005 ela realizou sua primeira iniciativa de Educação Corporativa.

A iniciativa, conforme artigo 1º da Resolução nº 005, de 1998, foi a de instituir um órgão no Tribunal de Justiça capaz de atender aos requisitos previstos no artigo 93, II, letra “c”, e IV da Constituição Federal, destacando-se a organização de cursos de preparação à carreira de juiz; de iniciação funcional para novos magistrados e servidores; de capacitação e atualização; de altos estudos, seminários, simpósios, painéis e outras atividades destinadas ao aprimoramento profissional com vista a excelência da prestação jurisdicional.

Em 2010, após análise do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins para o período compreendido entre 2010 a 2014 e tabulação dos dados levantados por meio da aplicação de questionários, bem como de entrevistas realizadas com os gestores dos diversos setores do Tribunal, a Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT), realiza suas atividades de forma a contribuir com o alcance dos objetivos institucionais.

Verifica-se que o direcionamento das ações estratégicas do Judiciário Tocantinense tem compromisso com a valorização de seu capital intelectual, com vistas ao fortalecimento institucional, o que pode ser verificado por meio dos projetos previstos no Plano Estratégico do Tribunal, podendo-se destacar os seguintes:

Promoção da Gestão de Pessoas por competência - Projeto nº 13 do Plano Estratégico 2010-2014;
Implantação de projeto para educação presencial e a distância para servidores do Poder Judiciário - Projeto nº 12 do Plano Estratégico 2010-2014;
Programa de especialização e aperfeiçoamento de magistrados - Projeto nº 10 do Plano Estratégico 2010-2014;
Infraestrutura e tecnologia para ESMAT - Projeto nº 11 do Plano Estratégico 2010-2014;
Implantação e modernização da biblioteca - Projeto nº 39 do Plano Estratégico 2010-2014;
Garantia de orçamento anual à Escola Superior da Magistratura Tocantinense, com previsão de acréscimo anual em percentuais fixados pela Resolução 21/2009.

O crescente investimento nas atividades de educação continuada pode ser constatado nos últimos anos, conforme

registros nos Relatórios de Gestão do Poder Judiciário Tocantinense . Até outubro de 2009 poucas ações de capacitação foram realizadas, não existindo sequer estatística sobre elas. Já, de 2009 até essa data, pode ser constatado o salto dado pelo Tribunal, que por meio da ESMAT, na promoção das inúmeras atividades de educação continuada.

Em 2010 foram realizadas 611 capacitações e, em 2011 esse número subiu para 1.392, em 2012 foi 1.689; em 2013 as ações totalizaram 2.557; 2014 foram 2.378; 2015 foram 3.901; 2016 foram 4.231; 2017 foram 3.463; em 2018 foram realizadas 3.635, 2019 foram 3.771. E mesmo durante os dois anos de pandemia, 2020 e 2021, as capacitações totalizaram 8.138 e foram desenvolvidas integralmente de modo remoto.

Tabela 1. Número de atividades de formação, capacitação e de aperfeiçoamento – ESMAT – 2010/2022. Fonte: sítio eletrônico – ESMAT – esmat.tjto.jus.br.

Ano	QTD de Cursos	QTD de Eventos	Total
2022	101	56	157
2021	68	45	113
2020	44	27	71
2019	93	46	139
2018	75	38	113
2017	91	18	109
2016	59	17	76
2015	47	12	59
2014	43	20	63
2013	54	47	101
2012	124	10	134
2011	89	21	110
2010	20	1	21

Verifica-se que a educação continuada é uma das mais importantes estratégias para potencializar a instituição, mantendo-a desta forma atuante, dinâmica e fortalecida.

IV. O EAD NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO TOCANTINS

Vive-se na era do conhecimento; a educação online é demanda da sociedade da informação, isto é, do novo contexto socioeconômico-tecnológico engendrado a partir da década de 80, momento em que se deixa a centralidade na produção fabril e passa-se o foco para a informação digitalizada [3], [11], [17].

A propagação do uso das tecnologias da informação e comunicação, como instrumento de transmissão do conhecimento, é fato facilmente constatado, nesse momento de grandes transformações sociais e educacionais. A internet, seus desdobramentos e todas as formas virtuais de informação são hoje, sem dúvida, os recursos tecnológicos mais utilizados para estabelecer a comunicação.

A formação e atualização dos magistrados tem sido preocupação permanente dos tribunais de justiça do Brasil, por meio de suas escolas judiciais, pois a realização do concurso público para ingresso na magistratura, no qual são adotados

critérios rígidos de seleção, é apenas o primeiro momento da carreira, na qual a formação inicial e o aperfeiçoamento diuturno é missão árdua que se estende por todo o período de atividade do juiz.

Quanto aos servidores, a formação universitária não é suficiente para especializar e profissionalizar – notadamente – os que trabalham com as questões relacionadas à liberdade, vida, patrimônio e a outros direitos fundamentais do homem, inerentes à sua dignidade, e que muitas vezes estão em colisão com direitos fundamentais individuais ou coletivos e, antagonicamente, com os interesses do próprio Estado.

Para alcançar todos os servidores e magistrados, indistintamente, em 2010 o Tribunal de Justiça do Tocantins implantou a Rede Tecnológica de Ensino a Distância do Poder Judiciário, como estratégia de aperfeiçoamento contínuo, possibilitando acesso a todos, independente de onde se encontravam no imenso território do estado.

A Rede Tecnológica de EaD dispensou o deslocamento dos profissionais até à sede da escola, bem como dos professores a cada Comarca para realização de atividades de educação continuada. Com isso, promoveu a otimização dos recursos públicos, permitindo a realização de atividades de qualidade, com custo reduzido e atendimento simultâneo a 100% dos Magistrados e Servidores.

Em março de 2010, foi iniciado o Curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão do Judiciário, contemplando 1.636 (mil seiscentos e trinta e seis) servidores e magistrados. O curso foi promovido em parceria com instituição de ensino credenciada para EaD, mas utilizou a estrutura tecnológica da ESMAT.

As aulas do curso, ministradas no formato “*telepresencial*”, foram transmitidas em tempo real, para os servidores das 42 Comarcas e os do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, 1 (uma) vez por semana, a partir de estúdio na capital (Palmas). Os alunos tiravam suas dúvidas pelo telefone, com ligação gratuita, via 0800, sendo as dúvidas respondidas ao vivo pelos professores, ou ainda por meio do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). As interações pós-aula, atividades complementares e provas foram desenvolvidas no AVA, ao qual os alunos tiveram acesso por meio de login e senha próprios, recebidos no ato da matrícula. O ambiente de ensino-aprendizagem foi especialmente customizado para desenvolvimento das atividades da Escola Superior da Magistratura Tocantinense.

O projeto buscou a otimização dos recursos públicos, oferecendo ensino de qualidade, com custo reduzido, a 100% dos servidores do Poder Judiciário do Estado do Tocantins, de forma a instalar competências técnicas e comportamentais necessárias à melhoria do desempenho profissional.

A educação a distância ainda enfrenta muito preconceito e muitas barreiras. Para disseminar essa metodologia para o maior número de pessoas possível faz-se necessário facilitar o acesso à informação, à tecnologia e ao conhecimento. Um modelo acessível usa tecnologias livres, recursos educacionais abertos e procedimentos desburocratizados. Na Esmat, além do Sistema de Transmissão Via Satélite e Web, utiliza-

se um Ambiente Virtual de Aprendizagem de código livre, o Moodle (*Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*).

V. BREVE HISTÓRICO DE FUNCIONAMENTO DA ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA TOCANTINENSE

Órgão do Tribunal de Justiça do Tocantins, com sede em Palmas, capital do Estado, e abrangência em todo o Estado do Tocantins, a Escola Superior da Magistratura Tocantinense – ESMAT, mantida pelo TJTO, com sede em Palmas – Estado do Tocantins tem por objetivo assegurar a formação e o aperfeiçoamento dos magistrados e servidores como elementos essenciais ao aprimoramento da prestação jurisdicional.

A Escola Superior da Magistratura Tocantinense foi criada pela Resolução nº 005 do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, em sessão Plenária de 5 de novembro de 1998 para promover a formação e aperfeiçoamento de magistrados, mas somente foi instalada em 2003, pelo então Presidente do Tribunal de Justiça, Desembargador Marco Villas Boas.

Com a edição da Emenda Constitucional nº 45, de 2004, e à luz do art. 93, II, “c” e IV da Constituição Federal, tornou-se obrigatória a formação e o aperfeiçoamento de magistrados no âmbito do Poder Judiciário, consagrando-se o relevante papel exercido pelas escolas de magistratura ao longo de décadas.

A implementação da Educação Corporativa no Poder Judiciário se justifica pela necessidade de qualificar a mão de obra (servidores e magistrados) já pertencente ao quadro de funcionários da instituição.

Em 2009 por meio da Resolução nº 14 foi criada pelo Tribunal de Justiça a escola de formação exclusivamente para servidores do Poder Judiciário. Porém, em 2011, por Resolução do Tribunal Pleno, foi determinada a unificação das escolas de formação e aperfeiçoamento funcional do Poder Judiciário Estadual, ocasião em que a Esmat incorporou a escola de servidores. Essa unificação resultou no fortalecimento das atividades de educação continuada voltadas aos servidores e magistrados. A partir de 28 de Dezembro de 2015, pela Emenda Constitucional Nº 28, a Esmat passou a ser legalmente reconhecida como Escola de Governo.

Também em 2015, a Esmat, por meio do Sistema de Gestão da Qualidade, recebeu a certificação ISO 9001, que atestou a qualidade dos serviços realizados pela unificação de procedimentos. O processo rigoroso foi realizado em etapas. Após um período de preparação, a Escola recebeu a visita de auditores do Instituto Tótom, que conferiram todas as informações sobre o Processo de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados e Servidores, sendo o Sistema de Gestão da Qualidade da Esmat certificado pela NBR ISO 9001:2008 com validade de três anos; assim a Esmat, no Brasil, tornou-se a primeira Escola da Magistratura a receber a certificação ISO 9001.

Para consecução dos seus objetivos, a Esmat conta com repasses financeiros anualmente previstos no orçamento do Tribunal de Justiça. As atividades desenvolvidas são, dentre

outras: Cursos preparatórios para ingresso na Magistratura, Seminários, Simpósios, Ciclos de Estudos, Cursos de capacitação, Pós-graduação *Lato Sensu* etc., bem como pós-graduação *Stricto Sensu* em parceria com a Universidade Federal do Tocantins e outras. Vincula-se, pois, ao poder público estadual, e tem como finalidade precípua assegurar a formação e o aperfeiçoamento dos magistrados e servidores, bem como dos integrantes do sistema de justiça.

Na consecução de sua missão de “formar e aperfeiçoar magistrados e servidores em busca de boas práticas e da excelência da prestação jurisdicional”, a Escola Superior da Magistratura Tocantinense – Esmat tem como objetivos:

- I. contribuir para o aprimoramento cultural e jurídico dos bacharéis em geral;
- II. concorrer para aperfeiçoar os princípios e garantias de tutela e respeito à pessoa humana, às instituições democráticas, aos ideais de verdade e justiça, e para o fortalecimento do Poder Judiciário;
- III. buscar o intercâmbio e o desenvolvimento de parcerias com outras escolas da Magistratura e instituições de ensino superior, dentro e fora do país, em áreas de interesse e atuação da Escola, incentivando o estudo do direito comparado e fenômenos culturais, sociais, políticos e econômicos com potencialidade de impactar o sistema jurídico brasileiro;
- IV. incentivar o desenvolvimento de habilidades, estimulando a autogestão de suas carreiras;
- V. incentivar a pesquisa científica e o debate jurídico de temas relevantes, a fim de colaborar para o desenvolvimento da Ciência do Direito, com vistas ao aperfeiçoamento;
- VI. incentivar a pesquisa científica e o debate jurídico de temas relevantes, a fim de colaborar para o desenvolvimento da Ciência do Direito, com vistas ao aperfeiçoamento do sistema jurídico, seja na elaboração, interpretação e aplicação das leis e apresentação de projetos de aperfeiçoamento da legislação;
- VII. proporcionar ao meio acadêmico e à sociedade em geral acesso ao conhecimento do sistema jurídico como forma de aprimorar a sociedade e prevenir conflitos.

Após toda trajetória e cumprindo com seus objetivos, hoje a ESMAT se consolida como escola de governo, que atende magistrados e servidores, vinculados ao Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, e também profissionais integrantes do sistema de justiça com vistas ao alcance da excelência técnica e ética dos serviços prestados pela Justiça Estadual.

As escolas de governo judiciais podem vir a ser modelo de eficiência e eficácia para o Brasil, se puderem colocar todos os atores do sistema de justiça como mediadores na construção e compartilhamento de conhecimento, incentivando-os a investigação, aperfeiçoamento e qualificação e, consequentemente, promovendo a melhoria da qualidade da prestação

jurisdicional. Para Eboli (2004):

Cada vez mais se percebe a necessidade de as empresas deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando-as em habilidades específicas. A postura voltada à aprendizagem contínua e ao autodesenvolvimento é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes [4].

A Esmat é referência nacional por seu processo de desenvolvimento de pessoas, alinhado à definição das estratégias institucionais. Esse reconhecimento, além de ser individual de cada escola judicial e de magistratura do Brasil, é também do Colégio Permanente de Diretores das Escolas Estaduais da Magistratura (COPEDEM), o qual congrega, desde 2005, as escolas judiciais e de magistratura dos Tribunais de Justiça.

A Esmat tem buscado evoluir e acompanhar o desenvolvimento não só tecnológico, mas também sócio-econômico do estado, além de perceber uma nova concepção de homem, mundo, sociedade e educação. Para isso, suas ações são para fazer o aperfeiçoamento profissional de servidores e magistrados a partir da realidade e experiência concreta.

A dimensão geográfica do Tocantins impõe a utilização de ferramentas que eliminem barreiras de tempo e espaço, e que conecte todos os servidores e magistrados, com o mundo, entre eles, e deles com os melhores professores, oportunizando novas metodologias para produzir e transmitir conhecimento na busca de uma justiça mais ágil e de excelência. Daí resulta a importância da educação a distância.

Segundo Moran [9], educação a distância é o processo de ensino aprendizagem, mediado por tecnologias, onde professores e alunos estão separados espacial e/ou temporalmente. Para Moore [7], a educação a distância é definida como consistindo de todos os recursos para proporcionar a instrução através da mídia escrita e falada para as pessoas comprometidas com a aprendizagem planejada, em lugar ou hora diferente daqueles do instrutor ou instrutores.

O período é de grande complexidade, de muitas tecnologias sendo incorporadas ao fazer diário de servidores e magistrados. Dia a dia a avalanche de dados e informações e novas tecnologias digitais impõem a busca de ferramentas eficazes para atualizar, multiplicar e socializar o conhecimento e, principalmente, para sua gestão. Para tanto, a modalidade a distância é eficaz nesse processo e a rede tecnológica implantada pela Esmat é ferramenta fundamental para democratização do conhecimento e para permitir o acesso irrestrito a todos os servidores e magistrados do estado do Tocantins.

A Esmat implantou a EaD com alguns objetivos precípuos: melhorar os processos educacionais por meio do emprego das tecnologias; promover a acessibilidade irrestrita à todos os servidores e magistrados (independente da Comarca em que estejam lotados) aos cursos e eventos realizados em Palmas, na sede da Esmat; construir o perfil do novo profissional do judiciário com base em “novas” habilidades e múltiplas metodologias da educação corporativa; desenvolver nos profissionais do judiciário conhecimento técnico e a capacidade

de interação em ambiente virtual; compreender a educação corporativa na perspectiva da sociedade da informação e do conhecimento; incentivar o uso da tecnologia para possibilitar a usabilidade e navegabilidade em equipamentos digitais; promover educação, que possibilite a formação do “novo” profissional para fazer frente às exigências da sociedade da informação e do conhecimento .

Alguns dos benefícios gerados com a aplicação do modelo de EaD do Poder Judiciário são: Redução de custos, devido à redução de gastos em transporte, hotel e alimentação; Possibilidade de criação de treinamentos diferenciados; Flexibilidade de tempo e horários; O programa de *e-learning* pode ser desenhado com o objetivo de ser um aliado na conquista e capacitação dos magistrados e servidores; Geração de indicadores através do gerenciamento detalhado e organizado do programa de EAD.

VI. A QUALIFICAÇÃO DE PROFESSORES

Nesse momento de grandes transformações sociais, decorrentes do uso massivo de tecnologias de informação digitais, usos inovadores ocorrem em todos os setores e na educação não pode e não deve ser diferente. São cada vez mais ampliadas as mídias utilizadas em atividades educacionais. Assim, é preciso que estes instrumentos sejam empregados pelos professores na busca da melhoria do ensino brasileiro e, especialmente, no ensino corporativo.

O processo de educação continuada da Esmat demonstra a necessidade de se investir ainda mais na modalidade à distância. Em resposta a este cenário, diversos cursos de formação dos docentes, tem sido desenvolvidos, dos quais destacamos o Curso de Formação de Formadores e o Curso de Formação de Tutores para EaD, ambos ofertados com Professores convidados pertencentes ao quadro de professores da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM) e com professores do próprio quadro da Esmat.

A formação de professores para formação dos servidores e magistrados tornou-se uma questão desafiadora. Muitos destes docentes que atuam na Esmat nem sempre possuem licenciatura [que é modalidade da graduação orientada à formação de professores], capacitação e formação pedagógica para formar novos profissionais. Pinto [13] valoriza os instrutores internos, pois

[...] valorizar a instrutoria interna como forma de disseminação do conhecimento tácito tem sido uma tendência nas organizações, materializada por meio de incentivos e reconhecimentos. É como se todos fossem instrutores e alunos ao mesmo tempo, alternando papéis conforme o tema e o público [13].

Desta forma, a importância de experientes instrutores é fundamental para o desenvolvimento da instituição e, caso estejam bem formados, podem contribuir para o aprimoramento dos seus funcionários. Como explica Eboli [4], os colaboradores do mundo corporativo já fazem parte desta

realidade; em muitas, há vários cursos para os diferentes níveis de cargo.

Segundo Tardif [20] “Um professor é, antes de tudo, alguém que sabe alguma coisa e cuja função consiste em transmitir esse saber a outros”. A partir destas palavras podemos destacar que o professor, no exercício de sua atividade laboral, constitui-se docente, na medida em que ele tem um saber relevante no âmbito da Instituição, por conhecer procedimentos, rotinas, normas, políticas e cultura, sendo necessário o desenvolvimento de ações de formação pedagógica, na qual os futuros instrutores são apresentados a alguns educadores e métodos, que fundamentam o modelo pedagógico da Instituição Corporativa e fornecem o arcabouço ideológico, semelhante ao que acontece com a prática docente na formação do professor.

É importante ressaltar que para as ações de formação e aperfeiçoamento de servidores há saberes técnicos que não são propriamente disciplinares, pois a atuação do instrutor se dá a partir de ações educacionais, que pelo contexto corporativo, não correspondem apenas às disciplinas, mas também tratam de conhecimentos relevantes para a Instituição. Sendo a experiência dos Professores (Servidores e Magistrados) muito valorizada, pois o conhecimento da/na Instituição relevante e a formação para a atuação em ações educacionais se dá mais a partir da experiência profissional e na ação educacional, do que pela formação acadêmica.

A modalidade EaD é uma realidade na ESMAT e, sem dúvida, a mais moderna, eficaz e democrática ferramenta de ensino que traduz os princípios da educação profissional: responsabilidade compartilhada, oportunidade de crescimento igualitário, conectividade, flexibilidade de horário para estudo, qualidade e produtividade.

Nesse contexto em que a EaD se encontra faz-se necessário que professores em processo de formação tenham o desenvolvimento de novas competências, as quais irão fortalecê-los e/ou capacitá-los a utilizar a EaD de forma a contribuir com o processo de ensino e aprendizagem, em vista de novos e crescentes desafios.

Para que esse processo seja efetivo e eficaz os professores devem ser formados para promoverem os cursos em EaD. É necessário considerar que, mesmo que muitos docentes ainda se utilizam de modelos de ensino focalizados em conteúdo, faz-se imprescindível a oferta de opções metodológicas mais dinâmicas, interativas e de transformação permanente, devendo estas considerar a necessária dialogicidade das relações entre professores e alunos, na perspectiva da convivência com as tecnologias em constante atualização.

As Escolas Judiciais precisam ter pressa em investir na formação de seus professores. A escola que investe nessa formação será uma escola de vanguarda. Uma escola que escreve sua própria história e trilha os caminhos da valorização de seus colaboradores, pois aposta também na formação continuada de seus professores e, por essa razão, deve capacitá-los para a utilização, em sala de aula, dos recursos midiáticos disponíveis tornando-a uma escola que define, ela própria, seu futuro como uma escola de excelência.

VII. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos anos, as instituições, sejam elas públicas ou privadas, procuraram se adaptar às mudanças internas e externas ocorridas com o advento da globalização, da velocidade das inovações tecnológicas e da existência de clientes mais exigentes, impondo um novo modelo organizacional, como também um novo modo de gerir pessoas. Pode-se afirmar que atualmente uma instituição, com preocupação na excelência de sua atuação, deve focar no conhecimento, fomentando a sua construção e seu compartilhamento.

O homem é o sujeito ativo, empreendedor e operacionalizador dentro das organizações e seu conhecimento individual deve ser valorizado, atualizado e transmitido, transformando-se em conhecimento coletivo. Investir nas pessoas e no seu desenvolvimento é essencial.

Por muitos anos o conhecimento foi tratado como informação que deveria ser simplesmente armazenada. Nos tempos atuais, tempo da sociedade do conhecimento, os processos de aprendizagem individuais e coletivos têm importância singular, principalmente quando pode ser estruturado e socializado. E, verdadeiramente, essa socialização interna ou externa provoca um novo aprendizado. Daí a importância do presente estudo, qual seja a gestão do conhecimento, a educação continuada e a formação de professores nas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Unanimidade de entendimento foi constatada entre os gestores do Tribunal ao afirmarem que a gestão do conhecimento não faz sentido quando desvinculada dos objetivos estratégicos organizacionais, daí a verificação da necessidade de se ter institucionalizado um Plano de Educação Continuada.

Hoje as inovações tecnológicas, a informação e, derivado dela, o conhecimento estão exigindo das organizações, cada vez mais, investimento no seu capital humano. O mercado exige aumento no nível de conhecimento e habilidades profissionais cada vez maiores. A tecnologia e a globalização exigem não apenas o “saber que”, mas o “saber como” e “saber por que”. Não basta saber-fazer, mas saber a razão deste fazer, que é o conhecimento, exigindo também o saber-agir que é a prática. Aprender, reaprender, pensar, contextualizar e agir permitem adaptação às mudanças e maior integração aos objetivos institucionais. E a educação continuada bem contextualizada possibilita esse importantíssimo processo.

É necessário que no seio das organizações ocorra a profissionalização dos seus colaboradores. Portanto, ao conhecimento adquirido na educação formal deve ser agregado os conhecimentos adquiridos contínua e permanentemente nas organizações, local onde as pessoas exercem suas atividades profissionais.

É indiscutível a importância dos programas de educação continuada, no seio das organizações, como mecanismo para motivação, profissionalização e satisfação dos colaboradores, o que pode ser demonstrado pelos estudos de renomados administradores citados neste trabalho. Profissionalização é fundamental, e investimento na atualização e difusão do conhecimento é imprescindível.

Há que se entender que a busca por conhecimento é contínua e permanente. E uma instituição se fortalece e alcança excelência quando os conhecimentos e a inteligência individuais se reúnem em inteligência e conhecimentos coletivos, capazes de criar e transformar realidade e comportamentos. Esse processo acontece e é possibilitado pelo investimento institucional em uma eficaz política de educação continuada dos seus colaboradores.

Hoje, o novo papel do gestor de pessoas é o de fortalecer o capital intelectual e contribuir para a conquista da excelência institucional. Para isso, o conhecimento deve ser gerido de forma a transformar o conhecimento individual em coletivo e esses geridos para o alcance da missão institucional.

As Instituições que não acompanharam as mudanças ocorridas com a globalização; que não apostaram em um sistema operacional de qualidade; que não focaram em seus clientes; que não acompanharam a evolução tecnológica; e que não investiram na qualificação dos seus colaboradores e na formação de seus professores estão sendo impactadas negativamente e já devem estar contabilizando os prejuízos.

É importante registrar que o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins vem adotando esses novos indicadores e que a EaD é ferramenta essencial nesse processo de formação contínua. Assim, destacamos que o nosso objetivo foi estudar a educação continuada como instrumento para se promover a gestão do conhecimento no Poder Judiciário Tocantinense, ficando sinalizado que a EaD é indispensável para o alcance a todos os servidores e magistrados; que é necessário investir na formação dos professores; que a educação continuada é sim instrumento estratégico, eficiente e eficaz, para o aprimoramento de magistrados, servidores e, conseqüentemente, para o fortalecimento do Poder Judiciário Tocantinense, uma vez que contribui verdadeiramente para o alcance do objetivo institucional que é o de garantir a cidadania através da distribuição de uma justiça célere e segura.

Referências

- [1] CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1986. v.2.
- [2] CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- [3] DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- [4] EBOLI, Marisa. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.
- [5] KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano. São Paulo: Atlas, 2001.
- [6] LEITÃO, S. P.; Lameira, V. J. Humanismo e mudança organizacional. Revista Brasileira de Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. v. 39. n. 3. Nacional, 2005.
- [7] MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. Educação a distância: uma visão Integrada. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- [8] MORAN, José Manoel. Novos caminhos do ensino a distância, no Informe CEAD - Centro de Educação a Distância. SENAI, Rio de Janeiro, ano 1, n.5, out-dezembro de 1994, páginas 1-3. Foi atualizado tanto o texto como a bibliografia em 2002.
- [9] MORIN, E.; MOIGNE, J.L.. A inteligência da complexidade. 3.ed. Uberaba: Peirópolis, 2000.
- [10] MUSSAK, Eugenio. Gestão humanista de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- [11] NASCIMENTO, Joelma Silva. A importância da gestão do conhecimento para o capital humano nas organizações. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-da-gestao-doconhecimento-para-o-capital-humano-nas-organizacoes/77506/>. Acesso em: 20 out. 2022.
- [12] NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [13] PINTO, André Luis de S. Alves. EAD e educação corporativa: caminhos cruzados. 2.ed. In: SILVA, Marco (org.). Educação online. São Paulo: Loyola, 2006.
- [14] PONCHIROLLI, Osmar. A teoria da complexidade e as organizações. Rev. Diálogo Educ., Curitiba, v. 07, n. 22, p. 81-100, dez. 2007.
- [15] ROMÃO, C. Organizações com foco no social e na humanização. Artigo. Disponível em: <http://www.cesarromao.com.br/redator/item4875.html>. Acesso em: 19/07/2022.
- [16] ROWLEY, Jennifer. What is knowledge management? Library Management. Bradford, v. 20, n. 8, p. 416-420, 1999.
- [17] SILVA, Marco. Educação online. São Paulo: Edições Loyola, 2003.
- [18] SILVA, Reinaldo Oliveira da. Teorias da Administração. São Paulo: Ed Pioneira Thomson Learning, 2004.
- [19] VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr.-jun. 2001.
- [20] TARDIF, M. Saberes docentes e formação profissional. 1. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.
- [21] TARAPANOFF, Kira. Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: UnB, 2001. 343 p.
- [22] TEIXEIRA FILHO, Jayme. Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Senac, 2001.
- [23] THIVES JÚNIOR, Juarez Jonas. Workflow: uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações: estudo de caso no Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina. Insular: Florianópolis, 2000.



JADIR ALVES DE OLIVEIRA

Servidor do Poder Judiciário – Coordenador do Núcleo de Capacitação de Servidores (NUCAS) da Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT), do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins (TJ/TO). Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos (PPGPJDH), da Universidade Federal do Tocantins (UFT).



GUSTAVO PASCHOAL TEIXEIRA DE CASTRO OLIVEIRA

Professor e Coordenador-Adjunto do Curso de Direito do Centro Universitário Luterano de Palmas. Professor da Universidade Federal do Tocantins – UFT, vinculada ao Colegiado do Curso de Direito e ao Programa de Pós-Graduação em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos (PPGPJDH), da Universidade Federal do Tocantins (UFT).



ANA ISABELLA BEZERRA LAU

Professora e Coordenadora do Curso de Direito do Centro Universitário Luterano de Palmas. Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Jurídicas (PPGCJ), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Especialista em Direito do Trabalho, pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas).

...

...