



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: o Tribunal Judiciário Amazonense em perspectiva

ALDENE VINENTE BENTES

MANAUS-AM

2019

ALDENE VINENTE BENTES

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: o Tribunal Judiciário Amazonense em perspectiva

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Zeina Rebouças Corrêa Thomé.

Linha 1: Processos Educativos e Identidades Amazônicas.

MANAUS-AM

2019

## Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

B475e Bentes, Aldene Vinente  
EDUCAÇÃO CORPORATIVA: o Tribunal Judiciário Amazonense  
em perspectiva / Aldene Vinente Bentes. 2019  
100 f.: il. color; 31 cm.

Orientadora: Zeina Rebouças Corrêa Thomé  
Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do  
Amazonas.

1. Educação Corporativa. 2. Tribunal de Justiça do Amazonas. 3.  
Formação Continuada. 4. Magistrados. 5. Servidores. I. Thomé,  
Zeina Rebouças Corrêa II. Universidade Federal do Amazonas III.  
Título

ALDENE VINENTE BENTES

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: o Tribunal Judiciário Amazonense em perspectiva

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação. Orientadora: Profa. Dra. Zeina Rebouças Corrêa Thomé.

Aprovada em 25/09/2019

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Zeina Rebouças Corrêa Thomé – Presidente  
Universidade Federal do Amazonas/ FAGED - UFAM

---

Profa. Dra. Luiza Maria Bessa Rebelo – Membro  
Faculdade Marta Falcão

---

Prof. Dr. Roceli Pereira Lima – Membro  
Instituto Federal do Amazonas – IFAM

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Cerquinho de Brito - Membro  
Universidade Federal do Amazonas/ FAGED - UFAM

O Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE recebe o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM).

Deus  
Buda  
Lama  
Sangha  
UFAM  
FACED  
PPGE  
Cefort  
Zeina Thomé  
TJAM  
ESMAM  
Colegas  
Amigos  
Família  
Amor  
Maria Júlia

Todos em um. Sou grata!

Ao DNA da minha alma: Maria Júlia  
Por ela, para ela, com ela... Desde antes de existir.

O ponto de partida é o desejo sincero de beneficiar aos outros tanto quanto beneficiamos a nós mesmos. Ao reconhecer que assim como nós, todos desejam se libertar do sofrimento e encontrar a felicidade procuramos cuidar da mesma maneira, e simultaneamente, de nós e dos demais. Com o tempo, o âmbito dessa motivação se expande ainda mais e passamos a considerar que as necessidades dos outros são mais importantes que as nossas.

Cultivamos uma compaixão ilimitada e imparcial, não apenas por nossos filhos, amigos, pais e pessoas das nossas relações, mas por todos os seres, sem preferência.

Chagdud Tulku Rinpoche

## RESUMO

A temática Educação Corporativa, tendo o Tribunal de Justiça do Amazonas sob perspectiva e sua existência factual é o horizonte que serviu de bússola e rumo para o qual os passos dados nessa dissertação foram pautados, visto que o reconhecimento das contínuas transformações e adaptações advindas das demandas sociais hodiernas provocam uma nova forma de se perceber o mundo e de se responder positiva e efetivamente às expectativas e necessidades dos cidadãos. Dessa forma, objetivou-se evidenciar e analisar as ações de cunho formativo, educativo e de aperfeiçoamento desenvolvidas das mais diversas formas no TJAM por meio de suas duas Escolas: ESMAM e EASTJAM. E, assim, fizeram-se ponderações realísticas, frente às paisagens vistas e abordagens e/ou atos que embasam e referenciam a formação profissional do magistrado julgador e de colaboradores sistêmicos do Poder Judiciário Estadual Amazonense para a melhoria da prestação jurisdicional com o fortalecimento da Educação Corporativa na instituição, primando-se a excelência. Respalhado pelo método cartográfico, este estudo foi dividido em quatro trilhas, desde a primeira andança até o ponto de chegada, onde se observou diversas paisagens e costumes educativos institucionais, apontando-se novas perspectivas relacionadas ao incremento e efetivo desenvolvimento da Educação Corporativa dentro do Tribunal de Justiça do Amazonas consolidando as benesses de uma justiça mais humana, compromissada e empática, promotora para além da solução de conflitos, da pacificação social provocada em função de suas habilidades e capacidades advindas de suas concepções didático-pedagógicas.

**Palavras-chave:** Educação Corporativa. Tribunal de Justiça do Amazonas. Formação Continuada. Magistrados. Servidores. Sociedade



## ABSTRACT

The theme Corporate Education, having the Amazon Court of Justice in perspective and its factual existence, is the horizon that served as a compass and direction for which the steps taken in this dissertation were guided, as the recognition of the continuous transformations and adaptations resulting from the Today's social demands bring about a new way of perceiving the world and responding positively and effectively to the expectations and needs of citizens. Thus, the objective was to highlight and analyze the actions of formative, educational and improvement developed in various ways in the TJAM through its two schools: ESMAM and EASTJAM. Thus, realistic considerations were made in view of the landscapes seen and the approaches and / or acts that underlie and refer to the professional training of the judging magistrate and systemic collaborators of the Amazonian State Judiciary for the improvement of jurisdictional provision with the strengthening of Education. Corporate in the institution, striving for excellence. Supported by the cartographic method, this study was divided into four tracks, from the first walk to the point of arrival, where we observed several institutional educational landscapes and customs, pointing out new perspectives related to the increment and effective development of Corporate Education within the Court. Justice of Amazonas consolidating the benefits of a more humane, committed and empathic justice, promoting beyond the resolution of conflicts, the social pacification provoked in function of their abilities and capacities deriving from their didactic-pedagogical conceptions.

**Keywords:** Corporate Education. Amazonas Court of Justice. Continuing Formation. Magistrates. Servers. Society

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Organograma do Instituto Serzedello Corrêa

Quadro 2: Indicador e Meta da Escola Superior da Magistratura do Amazonas- ESMAM

Quadro 3: Indicador e Meta da Divisão de Gestão de Pessoas

Quadro 4 : Indicador e Meta da Escola do Servidor

Quadro 5: Resumo das Diretrizes Pedagógicas da ENFAM

Quadro 6 : Princípios da Educação Corporativa

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM

Figura 2 - Estrutura Organizacional da ENFAM

Figura 3 - Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário

Figura 4 - Pesquisa de Nivelamento dos Servidores do Poder Judiciário

Figura 5 - Cursos de formação e capacitação ofertados pelo Judiciário em 2017

Figura 6 - Mapa Estratégico do TJAM

Figura 7 - Página inicial da ESMAM

Figura 8 - Organograma da ESMAM

Figura 9 - Página inicial da EASTJAM

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AEC</b>	Associação de Educação Corporativa
<b>ABEC</b>	Associação Brasileira de Educação Corporativa
<b>CEAJud</b>	Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário
<b>CNJ</b>	Conselho Nacional de Justiça
<b>CPCM</b>	Curso Preparatório à Carreira da Magistratura
<b>CPD</b>	Central de Processamento de Dados
<b>EASTJAM</b>	Escola de Aperfeiçoamento do Servidor do Tribunal de Justiça do Amazonas
<b>EAD</b>	Educação a Distância
<b>EC</b>	Educação Corporativa
<b>ECORP</b>	Escola Corporativa
<b>EJEF</b>	Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes
<b>ENFAM</b>	Escola Nacional de Formação de Magistrados
<b>ESMAM</b>	Escola Superior da Magistratura do Amazonas
<b>ILB</b>	Instituto Leopoldo de Bulhões
<b>ISC</b>	Instituto Serzedello Corrêa
<b>MDIC</b>	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
<b>PDDC</b>	Plano Diretor de Desenvolvimento de Competências
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>TCG</b>	Tribunal de Contas do Estado de Goiás
<b>TIC</b>	Tecnologia da Informação e da Comunicação
<b>TJAM</b>	Tribunal de Justiça do Amazonas
<b>TJBA</b>	Tribunal de Justiça do Estado da Bahia
<b>TJMG</b>	Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais
<b>TSJ</b>	Tribunal Superior de Justiça
<b>SEAVI</b>	Seção de Avaliação Institucional e Gestão de Desempenho
<b>SAJUR</b>	Seção de Aprimoramento das Competências Jurídicas
<b>SEC</b>	Sistema de Educação Corporativa
<b>SEFOR</b>	Seção de Formação Avançada e Programa de Bolsas
<b>STJ</b>	Superior Tribunal de Justiça
<b>UC</b>	Universidade Corporativa
<b>UFAM</b>	Universidade Federal do Amazonas
<b>UNICORP</b>	Universidade Corporativa do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

# Caminhos

<b>00.....</b>	<b>14</b>
<b>Andanças: As trilhas percorridas, por onde e como foi o caminhar .....</b>	<b>14</b>
<b>01.....</b>	<b>22</b>
<b>Primeira Trilha - caminhando e (re)conhecendo o caminho: primeiras reflexões.....</b>	<b>22</b>
1.1 Formação de Magistrados: modelos inspiradores do Brasil .....	23
1.2 A carreira da magistratura na constituição: A “Reforma do Judiciário” e as escolas judiciais.....	25
1.3 Escola Nacional de Formação de Magistrados – ENFAM .....	27
1.3.1 Escolas Judiciais e de Magistratura .....	31
1.3.2 Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes - EJEF .....	33
1.4 Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário- CEAJud .....	34
<b>02.....</b>	<b>40</b>
<b>Segunda Trilha – Educação Corporativa: Contextos e Experiências .....</b>	<b>40</b>
2.1 Evolução histórica .....	43
2.2 Experiências no setor público .....	46
2.2.1 Tribunal de Contas da União .....	47
2.2.2 Tribunal de Contas do Estado de Goiás - TCEG .....	50
2.2.3 Caixa Econômica Federal.....	52
2.3 Experiências do Poder Judiciário.....	55
2.3.1 Tribunal de Justiça da Bahia -TJBA .....	55
2.3.2 Superior Tribunal de Justiça .....	56
<b>03.....</b>	<b>61</b>
<b>Ponto de Chegada: Cenários e Perspectivas.....</b>	<b>61</b>
3.1 Tribunal de Justiça do Amazonas .....	63
3.1.1 Escola Superior da Magistratura – ESMAM.....	71
3.1.1.1 Concepção temática dos cursos e conteúdos ofertados na ESMAM .....	77
3.1.2 Escola de Aperfeiçoamento do Servidor do Tribunal de Justiça do Amazonas – EASTJAM .....	81
3.2 Pressupostos teóricos para a implementação da Educação Corporativa .....	83
3.3 Perspectivas da Educação Corporativa no Tribunal de Justiça do Amazonas .....	92
<b>04.....</b>	<b>95</b>
<b>Trilhas em perspectivas .....</b>	<b>95</b>
<b>Referências .....</b>	<b>100</b>

## Andanças<sup>1</sup>: As trilhas percorridas, por onde e como foi o caminhar

Vim, tanta areia andei  
 Da lua cheia eu sei  
 Uma saudade imensa  
 Vagando em verso eu vim  
 Vestido de cetim  
 Na mão direita, rosas  
 Vou levar  
 Olha a lua mansa se derramar...  
 Ao luar descansa meu caminhar...  
 Meu olhar em festa se fez feliz...  
 Lembrando a seresta que um dia eu fiz.  
 (Danilo Caymmi)

Os desafios apresentados ao longo das “andanças” que perfizeram a minha vida, bem como a necessidade de superar a tudo e todos, contribuíram significativamente para o meu processo de formação, não apenas acadêmico e profissional, mas acima de tudo na minha formação humana e espiritual. Através delas os caminhos, trilhas, paragens e paisagens percorridos e experienciados até aqui, considero terem sido exatamente o que era pra ser, por que não existe acaso e as coisas acontecem exatamente como tem que acontecer, respeitando a implacável lei da impermanência e acolhendo com resiliência os novos universos e possibilidades surgidas até o momento presente.

---

<sup>1</sup> Andanças: substantivo feminino. Ação de andar, de dar passos caminhando. Jornada que se faz durante um tempo; viagem: andanças da vida. Trabalho muito árduo e permanente; lida, faina. Ação perigosa, incomum ou imprevista; aventura. Sorte a que estariam sujeitas todas as pessoas e coisas; destino. Etimologia (origem da palavra andança). Andar + ança. Não bastando sua significação etimológica, Andanças é um clássico da música popular brasileira, composta por Danilo Caymmi, Edmundo Souto e Paulinho Tapajós, que nesta apresentação serve de inspiração descritiva frente às alusões do deslindar metodológico de propedêutica dos princípios do método cartográfico, proposto por Gilles Deleuze e Félix Guattari, pelo qual a pesquisa e todas as suas trilhas deve ser traçada no e a partir do plano da experiência.

Nascida na Costa do Pará, comunidade rural de  bidos, interior long quo do Estado do Pará, sou a filha mais nova entre seis.  ramos muito humildes e não bastando a realidade financeira e geográfica que nos assolava, antes que eu completasse dois anos de idade, fiquei  rf  de pai. Em função disso e de tantos outros percalços e areias no meio do caminho, roçando-nos a pele e a alma, vi minha mãe e toda a sua lida, seus esforços, sua fibra e seus afetos entremeados em objetivos existenciais específicos, sobreviver e nos sustentar a partir de valores nobil ssimos tais quais a honestidade, a partilha e a educação.

Ainda na primeira infância, vim para Manaus, capital do Estado do Amazonas, por decisão esperançosa de minha mãe que, entre erros e acertos, tinha convicção de que fazia o melhor por mim, pois de acordo com as convicções e expectativas dela, aqui eu teria “melhores condições e acesso formal   Educação”. E, sim, ela estava certa (dizem que no fundo as mães intuitivamente estão sempre certas) e dessa forma tive ao meu alcance a rede pública de ensino, desde o meu alfabetizar até o ensino superior. Nessas andanças, percorri e desbravei, por óbvio, várias trilhas. Caminhei, corri, parei, chorei, cansei, andei, continuei e cheguei ao que hoje sou, entre tantas outras coisas, além de um ser em constante mutação e crescimento, sou pedagoga, educadora, servidora e formadora concursada do Tribunal de Justiça do Amazonas, onde desenvolvo minhas atividades na Escola Superior da Magistratura do Amazonas – ESMAM desde 2014.

Sim, fiz da educação e de todas as suas nuances formais e informais meu amor, meu par, meu lumiar e muitas vezes bússola, para que eu pudesse percorrer com paixão, salvaguarda e mínimo conforto, tantas paisagens. De mãos dadas eu e ela (educação/pedagogia) fizemos festas e serestas, todavia muitas vezes também precisamos fazer contraponto e resistência para que as práticas educacionais tradicionais avançassem e se entranhassem possibilitando novos olhares sobre conceitos de aprender.

Assim, até esse paralelo criado pelo digladiar do espaço e do tempo, minhas experiências na área de educação eram limitadas apenas ao universo do ensino regular. Então, ao me deparar com esse novo continente substancialmente

forjado pelo que se entende de maneira simplória como um “Poder”, senti-me como uma navegante, descobridora e cronista de meus próprios mitos, dúvidas, arroubos e visões, o que serviu, conseqüentemente de pulsão, pois despertou em mim o interesse não só de trabalhar, mas também de estudar para conhecer mais e melhor acerca dessa nova forma de ver e analisar a educação, ou seja, a educação ligada a uma instituição não formal de ensino, detentora de um público bem específico, como é o caso de servidores e magistrados do Tribunal de Justiça do Amazonas – TJAM.

E assim, vendo-me novamente desafiada a caminhar, dessa vez sendo aluna do mestrado do Programa de Pós-graduação em Educação - PPGE/UFAM, mais uma vez desbravando trilhas complexas, percorrendo um caminho vezes provocante outras provocador, conciliando os tantos afazeres da vida adulta, sendo profissional, dona de casa, mãe, companheira, amiga, estudante, pesquisadora e acima de tudo aprendiz dessa preciosa existência, um ser que deseja seguir em constante construção e desconstrução, mas sempre em evolução.

Do mesmo modo que fiz em minhas tantas andanças, lancei-me inteira nesse caminhar, conciliando amores, família, maternidade, trabalho e estudo, compromissada com o analisar e conseqüentemente bem fazer frente a imperativa importância de apresentar esta dissertação intitulada: EDUCAÇÃO CORPORATIVA: o Tribunal Judiciário Amazonense em perspectiva.

Visto o reconhecimento de que as contínuas transformações advindas das demandas atuais da sociedade exigem novas formas de perceber o mundo e de responder positivamente às expectativas e necessidades dos cidadãos fazem-se necessárias novas formas de abordagens e ações que embasem e referenciem a formação do profissional julgador e de todos os colaboradores sistêmicos do Poder Judiciário, neste sentido, a formação legal e humanística assume uma essencial e especial importância, pois é através da ação do juiz, em conjunto com os servidores que se consolida a ideia daquilo que se entende por justiça e, desta feita, quanto melhor preparado estiver, melhor será o seu *modus operandi* frente ao julgamento dos casos que lhes são apresentados.



Importante advertir que o citado “melhor preparado” não se refere à conhecimentos especificamente jurídicos, mas àqueles relacionados à formação humanística, a qual nem todos tem acesso - por questões diversas entre elas: interesse, motivação, convicção, preparo etc - ou dão o devido valor.

Vislumbrando tal paisagem, percebi, desde que pus meus pés nesta parte da estrada intitulada TJAM, especialmente no que se refere a ação da ESMAM distingue-se das demais instituições de ensino que integram o sistema formal de educação tanto por seu público alvo quanto por sua estrutura curricular e conteúdos abordados em suas mais diversas ações, não só porque seus cursos têm enfoque diferenciado e são cadenciados pelos ditames da Escola Nacional de Formação de Magistrados- ENFAM, mas sobretudo porque são voltados, prioritariamente, aos Magistrados responsáveis pela jurisdição Estadual, ou seja, a estrutura curricular é primaz a estes, bem como, não é encontrada em instituições regulares do sistema de ensino.

A definição da trajetória metodológica se deu de forma natural e meridianamente clara, a partir das leituras indicadas pela orientadora, mostrou-se de forma basilar que não havia, aos olhos desta aprendiz, maneira melhor de caminhar se não guiada pelas trilhas da reflexão cartográfica proposta por Deleuze e Guatarri , sendo então reconhecida a necessidade de se realizar uma pesquisa intervenção no âmbito do Tribunal de Justiça, mais especificamente o processo da educação corporativa desenvolvida. Ressalta-se que se trata de um método que não será aplicado, mas experimentado e assumido enquanto uma atitude de pesquisa. “Com isso não se abre mão do rigor, mas esse é ressignificado. O rigor do caminho, sua precisão, está mais próximo dos movimentos da vida” (PASSOS, KASTRUP E ESCOSSIA, 2015, p.11). Assim, o pesquisador-cartógrafo vai constituindo seus passos estando no próprio campo, o que facilita, impulsiona e traz majorada significação ao objeto e à análise deste.

Como método de pesquisa-intervenção, a cartografia pressupõe que a orientação do trabalho executado pelo pesquisador não se faz de modo prescritivo, por regras já pontas, nem com objetivos previamente estabelecidos (PASSOS E BARROS, 2015, p.17). Propõem ainda, discutir a inseparabilidade

entre conhecer e fazer, entre pesquisar e intervir, afirmando que toda pesquisa é intervenção pois uma vez que o pesquisador apresenta sua “curiosidade” de certo modo já se imiscuiu ao objeto e o objeto a ele, numa simbiose óbvia e positivamente empática. Através da cartografia, neste estudo, buscou-se traçar um plano da experiência e seus efeitos sobre o objeto, o pesquisador e a produção de conhecimento durante o percurso investigativo, ao invés de buscar um resultado ou conclusão, procura acompanhar e se apropriar do processo.

Os autores me desafiaram a uma reflexão profunda diante das perspectivas deste estudo, tendo em vista que o local inicial de onde se pretendia partir ser o meu próprio local de trabalho, e o que me era tão comum passou a ter outros prismas observáveis tanto de admiração, quanto de deleite e estranhamento, ou seja, a ESMAM e seus campos de atuação sócio-educativa e de formação continuada dentro do Tribunal de Justiça, onde atuo participando ativamente da idealização, organização, planejamento, coordenação, execução e da avaliação de todas as atividades educacionais propostas pela Direção da Escola e pela própria Presidência do TJAM, mas as trilhas percorridas ao longo desse caminhar, possibilitaram-me expandir entendimentos, visto que é o preciso se desvencilhar daquilo que os autores chamam de *know what* da pesquisa, ou seja, no processo de pesquisar é necessário abrir mão daquilo que se supõe saber de antemão sobre a realidade, mas ao invés disso, considerar o objeto, o sujeito e os conhecimentos coemergentes do processo de pesquisa, em que a investigação se apoia no *knowhow* do pesquisar, distanciando-se daquilo que já me compõe e me é caro, pois se assim não o fosse, passaria despercebido aos meus próprios interesses, percepções e informações, igualmente, observa-se um saber que vem e que emerge do fazer em que faz do trabalho caminhar do saber-fazer ao fazer-saber. (PASSOS E BARROS, 2015, P. 18). Assim sendo, foi preciso ir além do espaço direto da minha atuação diária e contumaz, expandindo o estudo para a agudeza do processo de educação corporativa do TJAM como um todo.

Embora a cartografia seja um método de pesquisa que não se define por um conjunto de procedimentos previamente definidos a serem aplicados a um

determinado campo, julga-se importante destacar a intencionalidade do estudo aqui proposto pois se trata do ponto de partida ou quiçá o ponto de chegada, visto que as respostas irão sendo construídas no caminhar, a partir da análise e da experimentação.

Assim, ao longo das passadas desse caminho, perguntas e respostas surgiram, sem necessariamente que se esgotassem todas elas, mas vislumbrando principalmente o processo de discussão e exame da realidade num constante ir e vir frente aos processos de construção e reconstrução.

Destaca-se dessa maneira, que o caminho percorrido nesta dissertação se deu, segundo Passos e Barros (2015, p. 17), não no sentido tradicional de metodologia que está impresso na própria etimologia da palavra: *metá-hódos*, ou seja, a pesquisa não sendo definida como um caminho (*hódos*) predeterminado pelas metas dadas na partida, mas se pretende um processo metodológico onde se leve a uma reversão do *metá-hódos* em *hódos-metá*, quer seja, é no caminho que se traçam as metas. Nesse sentido, ainda, Passos e Barros (2015, p. 17) salientam que “A diretriz cartográfica se faz por pistas que orientam o percurso da pesquisa sempre considerando os efeitos do processo do pesquisar sobre o objeto da pesquisa, o pesquisador e seus resultados”.

Dessa forma é importante ressaltar que embora o método da cartografia não se defina por um ordenamento de procedimentos que determinarão a pesquisa, são apresentadas pistas, as quais “não formam uma totalidade, mas um conjunto de linhas em conexão e de referências, cujo objetivo é desenvolver e coletivizar a experiência do cartógrafo” (PASSOS, KASTRUP E ESCOSSIA, 2015, p.14). O método desafia o pesquisador a encarar sem preconceito os elementos surgidos ao longo da pesquisa, num exercício de constante abertura de pensamentos, possibilitando com isso a construção de conhecimento.

Assim, na **Primeira Trilha**, apresentou-se uma contextualização referente ao processo de formação dos Magistrados e Servidores do Poder Judiciário, contextualizações históricas, a Escola Nacional de Formação de Magistrados – ENFAM e o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – *CEAJud*.

Desta feita, a partir dos elementos de intencionalidade deste estudo, que tem como tema EDUCAÇÃO CORPORATIVA: o Tribunal Judiciário Amazonense em perspectiva, a **Segunda Trilha** buscou apresentar o referencial teórico que abarca os conceitos e fundamentos relativos a educação corporativa, de modo a contemplar a necessidade de esclarecimento da temática, considerando os conceitos e discussões que giram na literatura em torno da educação corporativa e apresentando exemplos de desenvolvimento tanto em setores públicos quanto nos específicos ligados à tribunais.

O **Ponto de Chegada**: Cenários e Perspectivas evidencia a Política de formação continuada desenvolvida dentro do Tribunal de Justiça do Amazonas, de modo a permitir um adentrar na estrutura organizacional do TJAM, especialmente junto às duas escolas, órgãos administrativos e componentes do tribunal: Escola de Aperfeiçoamento do Servidor do Tribunal de Justiça do Amazonas - EASTJAM e a Escola Superior da Magistratura do Amazonas - ESMAM; e apresenta as reflexões relativas aos elementos compositivos da Educação Corporativa como possíveis de serem aplicados no TJAM, mostrando-se um novo caminho a ser seguido que ao invés de se dar respostas prontas e fixas, incitará inúmeras outras reflexões no decorrer deste caminhar, inclusive apontando rumos imprevistos em relação aos primeiros passos que aqui se apresentam.

A maioria dos manuais de metodologia indica a necessidade de penetrar no campo da pesquisa sabendo de antemão o que se pretende buscar. O aprendiz-cartógrafo inicia o seu processo de habitação do território com uma receptividade afetiva. Tal receptividade não pode ser confundida com passividade. Na receptividade afetiva há uma contração que torna inseparáveis termos que se distinguem: sujeito e objeto, pesquisador e campo da pesquisa, teoria e prática se conectam para a composição de um campo problemático (ALVAREZ E PASSOS, 2015, p. 137)

Destarte o estudo apresentado no livro base desta concepção metodológica apresenta oito pistas para a prática do método cartográfico, os próprios autores adiantam-se em alertar que “A leitura da primeira pista não é pré-requisito para a leitura da segunda e assim sucessivamente. A organização do livro corresponde a

um rizoma”<sup>2</sup>. (PASSOS, KASTRUP E ESCOSSIA, 2015, p.14). Sendo assim, a identificação com uma ou outra pista não invalida a contribuição das outras posto que se remetem entre si numa conexão conjunta possibilitando a coletivização do experenciar na pesquisa.

Garantir a participação dos sujeitos envolvidos na pesquisa cartográfica significa fazer valer o protagonismo do objeto e a sua inclusão ativa no processo de produção de conhecimento, o que por si só intervém na realidade, já que desestabiliza os modos de organização do conhecimento e das instituições marcados pela hierarquia dos diferentes e pelo corporativismo dos iguais. A pesquisa deixa de ser produção de conhecimento do sujeito cognoscente sobre o objeto, do pesquisador sobre o campo, para ser ação de "estar com" ou de transversalidade em um plano comum. A cartografia é pesquisa-intervenção participativa porque não mantém a relação de oposição entre pesquisador e pesquisado tomados como realidades previamente dadas, mas desmancha esses polos para assegurar sua relação de coprodução ou co-emergência. (KASTRUP E PASSOS, 2015, p. 27)

A cartografia, vista dessa forma, desafia o pesquisador a superar suas próprias limitações, ampliando o olhar para tudo aquilo que se apresenta no processo e num exercício de humildade, mistura-se com o campo de pesquisa numa combinação que ambos se sobrepõem e se atravessam, criando assim múltiplas possibilidades para o desenrolar do trabalho, visto que o seu saber é tão vacilante quanto à realidade sobre a qual ele se ocupa. Ao invés de coletar verdades, o cartógrafo abre caminho para os fluxos, para aquilo que aponta para criação e que, justamente, resiste aos congelamentos, aos engessamentos frente à fluidez tão óbvia aos que observam o simples existir e suas múltiplas conjecturas, assim, finaliza-se com as **Trilhas em perspectivas** onde se destaca o caminho percorrido, abrindo-se espaço para a ampliação do desenvolvimento da temática até aqui estudada e a reflexão das possibilidades do fortalecimento da Educação Corporativa no âmbito do Tribunal de Justiça Estadual.

---

<sup>2</sup>É preciso fazer o múltiplo, não acrescentando sempre uma dimensão superior, mas ao contrário, de maneira simples, com força de sobriedade, no nível das dimensões que se dispõe (...) Há rizoma quando os ratos deslizam uns sobre os outros. Há o melhor e o pior no rizoma: a batata e a grama, e a erva daninha. (...) Qualquer ponto de um rizoma pode ser conectado a qualquer outro e deve sê-lo. (DELEUZE, 2011, p.21)

## 01

### Primeira Trilha - caminhando e (re)conhecendo o caminho: primeiras reflexões

Somente com juízes bem recrutados, vocacionados e altamente qualificados e preparados, poderemos contar com o Judiciário com o qual todos nós sonhamos, hábil para responder aos reclamos do mundo em que vivemos e para viabilizar as expectativas do amanhã.

[ ]

Exercitar os ideais, usar a tecnologia dos novos tempos, aproximar o amanhã. Só assim teremos a Justiça segura, rápida e menos onerosa que buscamos, recordando que no centro de tudo está o juiz, com suas grandezas e fraquezas, o homem feito à imagem e semelhança do Criador.

(Sálvio de Figueiredo Teixeira)<sup>3</sup>

Dimensionar o valor da atuação humana dos magistrados é ir muito além de um simples profissional responsável pela promoção da justiça, mas enxergá-los numa perspectiva beneficentemente majorada, não apenas como juízes, mas como “Os justos” citados nas reflexões apresentadas pelo filósofo Pierre Levy (2015), em referência a uma passagem bíblica de diálogo entre Deus e Abraão a partir da tentativa de barganha para a salvação da população (por haverem justos em meio a tantos injustos) das cidades de Sodoma e Gomorra<sup>4</sup>

Desta feita, infere-se que não basta apenas a existência de um “justo”, mas

---

<sup>3</sup> Em seus mais de quarenta anos de magistratura, o Ministro Sálvio Figueiredo Teixeira fez da qualificação do juiz uma de suas principais bandeiras. Seu grande sonho foi concretizado com a instalação da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam), instituição que carrega seu nome.

<sup>4</sup> São, de acordo com a Bíblia, duas cidades que teriam sido destruídas por Deus com fogo e/ou enxofre caídos do céu. Segundo o relato bíblico, as cidades e os seus habitantes foram destruídos por Deus devido à prática de atos imorais.

faz-se necessário vários, a exemplo do citado por Abraão na passagem bíblica, haveria ao menos dez justos na cidade e, tal fato, por si só, já bastaria a salvação, pois através da ação desse grupo seria possível a amplificação e o alastramento das ações a outros e mais outros.

Neste traçado é correto inferir que a atuação das escolas da magistratura, bem como àquelas voltadas para a formação de juízes e servidores, substanciam-se numa constante e hercúlea labuta de formação para melhor subsidiar as boas práticas e habilidades do poder judiciário, proporcionando dessa forma uma melhor prestação de serviço jurisdicional, não circunscrito a apenas uma parcela que figura como polo ativo ou passivo dos atos processuais, mas a toda sociedade.

Avançando nesta seara, Levy (2015) discorrendo sobre a necessidade da valorização das práticas do bem como evocação basilar das amostras dos primas infinitos, condizentes e componentes da essência humana, faz-se necessário a formação de uma inteligência coletiva, colaborativa e humanista por excelência, capaz preservar as relações sociais e conseqüentemente a espécie sem limitantes ou sem predileções.

[...] Os justos fazem viver, os juízes se petrificam. A todo momento o justo pode se esquecer de si próprio e transformar-se em uma estátua de sal, rígida como a justiça. [...] Os justos se afastam do poder [...] reconciliam casais, rompem as correntes da maledicência, sorriem, elogiam, ouvem, fazem com que vivamos em comum acordo (LEVY, 2015, p.41)

Numa concepção um tanto quanto romantizada e idealista do que se espera da formação continuada do judiciário, temos a ideia de que é possível sim ser agente de transformação e construção coletiva através da promoção da justiça e da paz social, como uma grande corrente do bem amplamente almejada, estimulada e promovida.

### **1.1 Formação de Magistrados: modelos inspiradores do Brasil**

Segundo Freitas (2007a), por longos anos, foram adotados no Brasil critérios políticos para o ingresso aos cargos públicos, coerentes com nossa

tradição patrimonialista. A magistratura brasileira foi pioneira na adoção do critério racional para o acesso a cargo público, inicialmente com a previsão formal de concurso na Constituição de 1934, posteriormente aprimorado na Carta de 1946. Assim, diversamente da tradição latino-americana, o Brasil utiliza critério racional, fundado em parâmetros técnicos, para o acesso à magistratura, tendo sido este modelo estendido às demais carreiras jurídicas, essencialmente públicas, a partir da atual Constituição.

Ainda segunda a autora, a literatura europeia, ao tratar dos modos de seleção e formação de magistrados, aponta dois modelos: o “burocrático” e o “profissional”, que seriam os modelos adotados, nos países da tradição romanista (burocrático ou do civil *law*) e naqueles de tradição do *common law* (profissional).

O modelo cujas principais características insere o juiz num corpo “funcional”, por exemplo, com perfil generalista, na maioria das vezes, ainda jovem, passando a fazer parte de uma carreira judicial é conhecido como “burocrático”, onde a atribuição será exercida por muitos anos e na qual ocupará distintos postos até ascender aos níveis superiores da mesma carreira. Experimentando-o segundo suas capacidades e habilidades. A seleção é feita por concurso e se exige do candidato notório saber jurídico formal, porém sem grande experiência de prática forense. A formação complementar para o exercício profissional propriamente posto, vem após a posse, geralmente exercida já no âmbito do próprio judiciário e segundo as diretrizes eleitas como prioritárias pelas Escolas de Magistratura daquele Tribunal e Estado específico da Federação.

No modelo descrito como “profissionais”, os juízes, promotores e procuradores, normalmente, são indicados para assumir um posto específico da carreira, por eleição ou por designação política do Poder Executivo, do Legislativo ou de ambos. No perfil requerido estão condições que exigem dos indicados àqueles possuidores de notório saber jurídico, reconhecidos por meio da sua atuação nas lides forenses, como é o caso dos Ministros, Representantes Consulares, indicados para o exercício da judicância em órgãos como os Superiores Tribunais ou Conselhos Nacionais, assim como os advindos do “quinto constitucional”. Nesse caso, por se tratar de pessoas supostamente já preparadas



para o exercício do cargo, não se realiza a formação inicial em Escolas Judiciais, embora possa haver sistemas de formação permanente, como ocorre, por exemplo, nos Estados Unidos, destaca Freitas (2007a)

As Escolas de Magistratura previstas na Constituição foram criadas como opção do poder público brasileiro para instituir e desenvolver a formação nas carreiras públicas. Muito embora, estas Escolas não sejam o único espaço reconhecido de formação do magistrado, prevalece também a valorização concorrente na formação obtida no sistema regular de ensino, através de cursos realizados em outras Instituições cuja regulamentação deverá ser objeto de reflexão e admissibilidade pelas Escolas Nacionais e pelo Conselho Nacional de Justiça. As Escolas Judiciais têm de ser pensadas, no nosso país, como forma de aperfeiçoar o modelo de Magistratura Democrática de Direito vigente no âmbito pátrio, o que é um desafio dos mais instigantes para o Judiciário.

Ainda sobre modelos, em Portugal, a expressão magistratura é usada, jurídico e constitucionalmente, em um sentido amplo, abrangendo os juízes e o magistrados do Ministério Público, estes com carreira paralela à Magistratura Judicial e dela independente. Apesar dessa separação das magistraturas, no modelo atual, a formação inicial dos magistrados judiciais e dos magistrados do Ministério Público, no sistema português, é feita em conjunto e com base nos mesmos programas, após a formação, realizada em 22 meses, só então, em caso de aproveitamento, o “pretense julgador” poderá convalidar a correspondente opção pela magistratura pretendida.

Aduz-se, portanto que no Brasil, o modelo de formação jurisdicional, inspira-se nos modelos europeus que preveem uma contínua e intensa capacitação aos magistrados, por entenderem a necessidade de cada vez mais se oferecer uma prestação jurisdicional que atenda as demandas atuais e emergentes da complexidade social hodierna.

## **1.2 A carreira da magistratura na constituição: A “Reforma do Judiciário” e as escolas judiciais**

As mudanças na vida contemporânea da sociedade têm causado reflexo no comportamento de todas as pessoas, invariavelmente, pois todos são direta ou indiretamente afetados. Nesse contexto, os debates políticos e sociais se intensificaram em ato reflexo a tais afetações. Não obstante a este cenário, o magistrado tem sido colocado numa situação de extrema exigência e vulnerabilidade frente ao deslindar desses novos desafios, pois a justiça não pode olvidar-se nem se omitir a esses debates e, principalmente aos fatos sociais que, muitas vezes chegam às portas do Poder Judiciário, antecedendo inclusive a própria normatização ou o texto legal posto.

Assuntos e temas complexos e polêmicos como a condenação em segunda instância, a descriminalização do uso de determinadas substâncias entorpecentes consideradas ilegais, o porte e uso de arma de fogo por civis e a descriminalização do aborto até a 12<sup>a</sup>. semana de gestação são alguns dos assuntos abordados pela mídia e que expõe todo o sistema jurisdicional. É notório que a figura do magistrado nos cenários supracitados são intensificados por adjetivos desconstrutivos que vão desde a inércia frente ao caso concreto, o distanciamento para com a realidade social, o mau uso da prática jurídica até o corporativismo e o relativismo da classe.

A percepção da sociedade sobre o magistrado desconstrói a figura do agente público designado como autoridade e força do poder de polícia judiciária investido e apto para resolver e mediar conflitos de interesse. As decisões, muitas delas polêmicas, são divulgadas e postas em “xeque” pela mídia e, conseqüentemente, pelos populares e, os magistrados colocados como algozes da sociedade brasileira.

Não se pode, portanto, ao proferir uma sentença, cair na teia populista, nem direcionar um julgamento segundo a agenda midiática; os magistrados prescindem de preparo para além do academicista e não podem deslumbrar-se a esse encanto ou desiludir-se frente às críticas, devem sim, proferir decisões em contraposição da maioria, baseadas na lei, nos seus livres convencimentos fundamentados e na coragem humanística, isto é, a prestigiar direitos de uma

minoria em detrimento da maioria, e isso requer preparo, atualização e educação continuada.

O conjunto de atribuições que cabem ao magistrado, vão além do controle da constitucionalidade, mas devem garantir o respeito aos direitos fundamentais, a defesa de interesses difusos e o enfrentamento da obscuridade e ambiguidade de textos legislativos.

E daí surge um desafio contemporâneo, enfrentado tanto pelos estudiosos da temática, pela sociedade como um todo e pelas instituições jurídicas que é enxergar como sendo possível o intangível, que é tornar ainda mais eficiente a atuação do juiz, ao tempo em que a produção legislativa formal, morosa e tendenciosa por si só, não consegue atender às exigências da sociedade.

Reflexões como essas surgem e não necessariamente as respostas são efetivamente satisfatórias, pois no Brasil, ao longo dos anos, as escolas de magistratura tem sido constituídas e avalizadas com a função de efetivar o aperfeiçoamento continuado de magistrados. Esse processo institucional de construção de escolas judiciais e judiciárias ganhou o merecido e necessário reconhecimento constitucional com a Emenda Constitucional - EC 45/2004, denominada de “Reforma do Judiciário”. Essa Emenda à Constituição Federal incluiu diversas modificações às competências dos tribunais, bem como previu a instituição de colegiados administrativos para o controle do Poder Judiciário e o Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Pode-se assim dizer que, a partir da EC n.º 45 um novo horizonte se abriu no que se refere ao processo de formação dos agentes propulsores do judiciário, abrindo novos caminhos e possibilitando novos olhares e campos de ações educativas como é o caso da Escola Nacional de Formação de Magistrados - ENFAM e do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAjud, os quais serão detalhadas a seguir.

### **1.3 Escola Nacional de Formação de Magistrados – ENFAM**

Idealizada com o objetivo de definir as diretrizes básicas para a formação e o aperfeiçoamento dos magistrados, a Escola Nacional de Formação e

Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM, foi criada pela Emenda Constitucional n.º 45/2004 e instalada em 30 de novembro de 2006, por meio da Resolução n.º 3 do Superior Tribunal de Justiça (STJ).

A Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam) é o órgão oficial de formação de magistrados brasileiros. A ela compete regulamentar, autorizar e fiscalizar os cursos para ingresso, vitaliciamento e promoção na carreira. Criada pela Emenda Constitucional n. 45, de 30 de dezembro de 2004, e instituída por meio da Resolução n. 3 do Superior Tribunal de Justiça, de 30 de novembro de 2006, a Enfam está fundamentada nos pilares da formação de formadores que permite a uniformização do conteúdo a ser repassado aos magistrados em formação; da coordenação e fiscalização, no sentido de acompanhar o alinhamento e o cumprimento das diretrizes pedagógicas da Enfam pelas Escolas de formação de magistrados, conforme determina a Resolução 159 do CNJ; e dos demais cursos de formação inicial e continuada. ( <https://www.enfam.jus.br/institucional>)

A Emenda Constitucional n.º 45/2004 também atribuiu à Escola Nacional a competência para regulamentar os cursos oficiais para o ingresso e a promoção na carreira, além de promover ou credenciar cursos oferecidos pelas demais escolas judiciais e da magistratura. Como órgão regulador do sistema de formação, a Enfam possibilita que magistrados de qualquer região do país recebam treinamento idêntico, através do Módulo Nacional do Programa de Formação Inicial de Magistrados, por exemplo.

Assim, a Enfam firma-se, enquanto Escola Nacional idealizadora e promotora de inúmeras ações de cunho educacional no âmbito pátrio e, ao mesmo tempo, como órgão orientador, norteador, fiscalizador e regulatório, pois emana as diretrizes necessárias para a efetivação dos processos de formação, de aprimoramento e de atualização de todos os componentes da magistratura atuando de forma humanista, comprometido e com conhecimentos interdisciplinares que facilitem a sua comunicação com a sociedade.

Figura 1 - Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM



Fonte: <https://www.enfam.jus.br>

No evento em comemoração aos dez anos da ENFAM, convencido de que o aprimoramento da formação profissional dos magistrados era imprescindível para a prestação jurisdicional de excelência e, de fato, promotora da ambicionada paz jurídica e social, o primeiro diretor-geral da Enfam, ministro Nilson Nave, fez um discurso enfatizando o papel da Escola na melhoria da função jurisdicional e no aprimoramento da magistratura nacional.

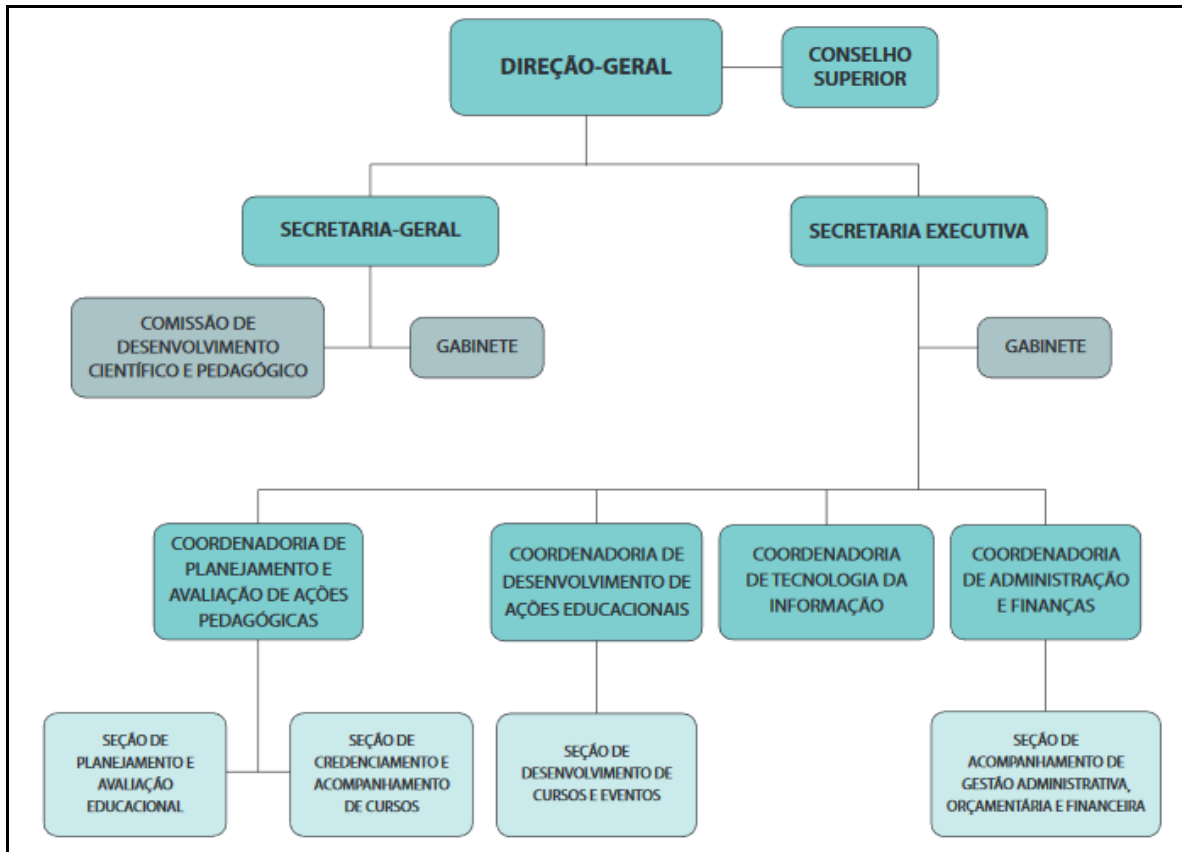
Neste Brasil de tantas culturas, de diferenças tão palpáveis, é preciso encurtar distâncias, retificar caminhos e fixar diretrizes para uma prestação jurisdicional precisa e perfeita. Essa, a nossa tarefa. Esse, o nosso sonho: ver, naqueles que a Escola continuamente aperfeiçoará nas diversas matérias, magistrados que, em todas as circunstâncias, de

maneira intangível, velem pela boa interpretação e melhor aplicação da lei e pela proteção das liberdades individuais (ENFAM, 2016)

Aduz-se, nesse sentido, o significativo valor da Escola Nacional no processo de desenvolvimento educacional da magistratura brasileira, contribuindo com isso para a efetiva atuação e melhoria das atividades judicantes, pois o ato de julgar ou sentenciar não encerra a lide ou o processo, o magistrado somente cumpre seu dever quando entrega a uma das partes ou a ambas o sentido daquilo que se entende por justo e certo e, tal pretensão só pode ser alçada através da educação continuada e humanisticamente adequada a sociedade em que se convive.

A estrutura orgânica da Enfam, aprovada pela Resolução Enfam n. 5 de novembro de 2017, está disposta de forma a valorizar as ações educacionais desde o planejamento:

Figura 2 - Estrutura Organizacional da ENFAM



Fonte: Manual de Organização- ENFAM

Ressalta-se que as atividades de formação desenvolvidas pela ENFAM atende tanto as demandas presenciais quanto cursos através da Educação a Distância – EAD, possibilitando com isso o acesso a todos os magistrados do Brasil.

### **1.3.1 Escolas Judiciais e de Magistratura**

Embora, muito antes da existência da ENFAM já houvesse diversas escolas em funcionamento nos Tribunais de Justiça Estaduais, após a criação da ENFAM, as ações passaram a ser formalmente reconhecidas e assim, ficaram estabelecidas à Enfam as competências, entre outras, de habilitar e fiscalizar os cursos de formação e de aperfeiçoamento oferecidos pelas escolas judiciais e da magistratura.

Para firmar esse relacionamento, a Escola Nacional busca:

- cooperar com as escolas federais e estaduais da magistratura no oferecimento e execução de treinamentos e cursos;
- contribuir para que todas as escolas da magistratura tenham padronização mínima, respeitando as peculiaridades e necessidades de cada Região;
- facilitar a troca de experiências entre as escolas da magistratura e entre os magistrados. (Fonte: <https://www.enfam.jus.br/ensino/escolas-de-magistratura/>)

De acordo com informações disponibilizadas pela Enfam, atualizadas em 06.06.2018, existem, no Brasil, 34 (trinta e quatro) escolas judiciais e de magistratura, apresentadas, a seguir, na ordem alfabética das Unidades da Federação onde estão situadas:

- Escola do Poder Judiciário do Acre (ESJUD)
- Escola Superior da Magistratura do Estado de Alagoas (ESMAL)
- Escola Judicial do Amapá (EJAP)
- Escola Superior de Magistratura do Amazonas (ESMAM)
- Universidade Corporativa do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (UNICORP)
- Escola de Magistrados da Bahia (EMAB)
- Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará (ESMEC)
- Escola Nacional da Magistratura Estadual (ENAMAGES/DF)
- Escola de Formação Judiciária do JFDFT – Ministro Luiz Vicente Cernicchiaro (DF)
- Escola da Magistratura do Estado do Espírito Santo (EMES)

- Escola Superior da Magistratura do Estado de Goiás (ESMEG)
- Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (EJUG)
- Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão (ESMAM)
- Escola Superior da Magistratura de Mato Grosso (ESMAGIS)
- Escola Judicial do Estado de Mato Grosso do Sul (EJUD)
- Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes (EJEF/MG)
- Escola Superior da Magistratura do Estado do Pará (ESM)
- Escola de Magistratura do Paraná (EMAP)
- Escola Superior da Magistratura da Paraíba (ESMA)
- Escola Judicial de Pernambuco (ESMAPE)
- Escola Judiciária do Piauí (EJUD)
- Escola Superior da Magistratura do Estado do Piauí (ESMEPI)
- Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (EMERJ)
- Escola da Magistratura do Rio Grande do Norte (ESMARN)
- Escola Superior da Magistratura do Estado do Rio Grande do Sul (AJURIS)
- Centro de Formação e Desenvolvimento de Pessoas do Poder Judiciário Estadual (CJUD/RS), Escola da Magistratura do Estado de Rondônia (EMERON)
- Escola do Poder Judiciário de Roraima (EJURR)
- Centro de Estudos Jurídicos – Academia Judicial (CEJUR/SC)
- Escola Superior da Magistratura do Estado de Santa Catarina (ESMESC)
- Escola Paulista da Magistratura (EPM)
- Escola Judiciária Militar do Estado de São Paulo (EJMSP)
- Escola Judicial do Estado de Sergipe (EJUUSE)
- Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT).

(Fonte: <https://www.enfam.jus.br/ensino/escolas-de-magistratura/>)

Essas instituições constituem um importante fenômeno surgido, nos últimos tempos, no âmbito do Judiciário. Afinal, elas buscam estudar e alicerçar o Judiciário, dando ênfase às carreiras jurídicas e promover ações formativas centradas nas situações-problemas do ambiente de trabalho dos magistrados e servidores, seguindo uma tendência assumida por vários países desenvolvidos, em distintas partes do mundo.

Espera-se que essas Escolas concebam os magistrados e seus formadores como protagonistas do próprio processo de aprender, estimulando formas de conviver com as transformações sociais e os seus impactos sobre o desenvolvimento de suas competências profissionais.”  
(ENFAM, 2018, p.12).

Seguindo essa premissa, a seguir se destaca uma dessas 34 escolas credenciadas junto a ENFAM: Escola do Tribunal de Justiça de Minas Gerais - TJMG, primeira entre as principais escolas que atuam no país.



### **1.3.2 Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes - EJEF**

A Escola em voga, que merece ser aqui destacada, pois é a pioneira na formação e aperfeiçoamento dos magistrados, é vinculada ao Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG) e foi criada pela Resolução nº 61/1975, do TJMG, Portaria nº 231, de 13 de agosto de 1977 e Lei Estadual nº 7.655, de dezembro de 1979, que adaptou a Lei de Organização e Divisão Judiciárias aos preceitos constitucionais vigentes.

Em 2002, a EJEF assumiu as atribuições relacionadas ao Centro de Educação e assim passou também a recrutar, selecionar, treinar, e cuidar da gestão de carreiras dos servidores e magistrados, o que representou um avanço rumo à modernização administrativa da Instituição.

Em 2007, após um período de reestruturações gerencial e de logística e com o objetivo de adequar a composição e o funcionamento da EJEF às necessidades atuais do Poder Judiciário mineiro, a Escola Judicial passou a contar com duas Diretorias Executivas. Uma, a Diretoria Executiva de Desenvolvimento de Pessoas, responsável pelos processos de recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento de magistrados, servidores, estagiários, voluntários e colaboradores da Justiça. Outra, a Diretoria Executiva de Gestão da Informação Documental, com intuito de garantir a organização, a preservação e a acessibilidade de informações documentais, abrangendo a jurisprudência, normas e padrões de uso do Tribunal de Justiça e outras informações especializadas. Percebe-se que nessa estrutura organizacional, existe apenas uma escola do TJMG dando conta de todo o processo de pessoal, sendo servidor ou magistrado.

Destaca-se ainda, como característica do diferencial desta escola, a priorização para com a regionalização, visto que, em virtude da dimensão do Estado de Minas Gerais, foram criados pela Portaria nº 48, de 29 de junho de 2005, Núcleos Regionais da EJEF para promover a integração, capacitação e formação inicial e permanente de magistrados e servidores da Justiça de 1ª instância em diversos polos do Estado de Minas Gerais, facilitando, dessa forma, o acesso e a descentralização das ações, potencializando a multiplicação e a difusão da educação.

## 1.4 Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário- CEAJud

Criado pela Resolução n.º 111/2010 do CNJ, o CEAJud, já é instituído com a missão de coordenar e promover, com todos os tribunais, a educação corporativa e o desenvolvimento das competências necessárias ao aperfeiçoamento de servidores das mais diversas áreas da justiça, para o alcance das metas e dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário.

Figura 3 - Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário

The screenshot displays the website for the Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud). At the top, there is a navigation bar with links: O CNJ, GESTÃO DA JUSTIÇA, PUBLICAÇÕES E PESQUISAS, PROGRAMAS E AÇÕES, PROCESSOS, SISTEMAS E SERVIÇOS, and COMUNICAÇÃO E EVENTOS. Below this, a breadcrumb trail reads 'Página Inicial > Formação e Capacitação'. The main heading is 'Formação e Capacitação'. The page is organized into several sections:

- Centro de Formação e Aperfeiçoamento (CEAJud)**: Includes links for 'Cursos com tutoria', 'Cursos abertos', and 'Publicações'.
- Magistrado e Servidor**: Includes links for 'Banco de Tutores do Poder Judiciário' and 'Gratificação por encargo de Curso no CNJ'.
- EAD no Judiciário**: Includes a link for 'AVA dos Tribunais'.
- Espaço do Aluno**: Includes links for 'Cursos inscritos' and 'Meu perfil'.

A central banner features the CEAJud logo and the text 'CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO'. Below the banner, a descriptive paragraph states: 'O Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud) tem a missão de coordenar e promover, com os tribunais, a educação corporativa e o desenvolvimento das competências necessárias ao aperfeiçoamento de servidores para o alcance dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário.' Below this, a grid of six categories is shown:

<b>Gestão e Planejamento</b> Plano Estratégico de Capacitação, Metas, Indicadores, Aperfeiçoamento e Encontro Nacional de Formação.	<b>Publicações</b> Manuais, Projetos, Guias de orientação, Livros, Dissertações, Monografias e Artigos.	<b>Relatórios</b> Relatório de atividades, Planejamento de capacitação, Informações sobre orçamento e cursos, Tabelas e Gráficos.
<b>Repositório de Cursos</b> Banco de cursos, Backups, Objetos de aprendizagem, Compartilhamento, Gestão do Conhecimento e Restaurações.	<b>Gestão por Competências</b> Competência em Foco, Desenvolvimento, Mapeamento, Alinhamento estratégico e Avaliação de competências.	<b>Banco de Instrutores</b> Cadastro Nacional de Instrutores Internos, Tutores, Conteudistas, Valorização do conhecimento.

Fonte: <http://www.cnj.jus.br/formacao-e-capacitacao>

O CEAJud, em 2012, iniciou suas atividades com ênfase no ensino à distância, firmando parcerias junto a todos os tribunais brasileiros, neste diapasão, os cursos foram direcionados inicialmente à servidores, visto que os magistrados já possuíam escolas próprias de formação e aperfeiçoamento. Além de cursos nas áreas afins (Direito e Administração Pública), também são oferecidas disciplinas correlatas e essenciais ao bom desempenho das funções jurisdicionais, como ética, liderança e língua portuguesa, dentre outros.

Além de atender os servidores do judiciário, o Centro, desde 2014, desenvolve aulas do projeto Cursos Abertos, os quais são autoinstrucionais, ou

seja, não necessitam de tutor e são direcionados à população sem distinções ou maiores obstáculos.

O atendimento destinado para à sociedade em geral já era previsto dentre as atribuições do Centro:

Art. 2º Constituem atribuições do CEAJud:

I - sugerir as diretrizes da política nacional de formação e aperfeiçoamento dos servidores do Poder Judiciário, a serem estabelecidas pelo Plenário do CNJ;

II - identificar as competências funcionais (conhecimento, habilidade e atitude) a serem desenvolvidas nos servidores do Judiciário;

III - identificar os instrumentos de capacitação necessários ao desenvolvimento de tais competências e disponibilizá-los, quando possível;

IV - promover treinamentos, cursos, seminários e outras ações de educação corporativa, priorizando-se o ensino a distância;

V - fomentar entre os tribunais a troca de experiências, o compartilhamento de conteúdos e a racionalização dos custos de capacitação;

VI - avaliar resultados de projetos e ações de capacitação e qualificação;

VII - fomentar a gestão por competências e a gestão do conhecimento;

VIII - integrar as iniciativas de educação a distância do Poder Judiciário, mantendo banco de cursos já desenvolvidos pelos tribunais, de forma a fomentar o compartilhamento;

IX - promover outras ações voltadas ao alcance do seu objetivo.

(Resolução 111/2010 – CNJ)

Considera-se importante enfatizar que os cursos oferecidos pelo Centro são através da metodologia da Educação a Distância e estão divididos fundamentalmente em três eixos:

- 1- Cursos com Tutoria: Cursos para aperfeiçoamento de servidores e magistrados do Poder Judiciário.
- 2- Cursos abertos: Cursos abertos e gratuitos para o cidadão

3- Rede Colaborativa: Discussões virtuais sobre gestão, planejamento e compartilhamento.

Atualmente, o Centro lançou um curso intitulado “Nivelamento dos Servidores do Poder Judiciário” o qual intenciona alcançar a totalidade de servidores do Poder Judiciário de todo país, mostrando-se ser uma iniciativa bastante ousada, mas embora seja uma ação específica do CEAjud, conta com a ampla divulgação e apoio das escolas parceiras e dos próprios Tribunais,

O curso está sendo desenvolvido diretamente na página do Centro e possui as seguintes características:

Figura 4 - Pesquisa de Nivelamento dos Servidores do Poder Judiciário



Fonte: <https://www.cnj.jus.br/eadcnpj/>

**Objetivo:** Ofertar capacitação para os servidores do Poder Judiciário em temas que propiciem o domínio de competências necessárias para a melhoria das práticas profissionais.

**Público-alvo:** Servidores do Poder Judiciário.

**Carga horária:** 24 horas aula.

**Oferta:** O curso será ofertado na modalidade a distância e no formato autoinstrucional.

**Conteúdo programático:**

Módulo I – O Poder Judiciário e o Conselho Nacional de Justiça

Módulo II – Gestão de Pessoas

Módulo III – Conhecimentos Gerais sobre gestão estratégica e estratégia nacional

Módulo IV – Indicadores do Sistema de Estatística do Poder Judiciário

Módulo V – Sustentabilidade no Poder Judiciário

Módulo VI – Tabelas Processuais Unificadas

A título exemplificativo destaca-se na figura 5 o alcance numérico da atuação do Centro na formação dos servidores do poder judiciário em 2017.

Figura 5 - Cursos de formação e capacitação ofertados pelo Judiciário em 2017



Fonte: <http://cnj.jus.br/noticias/cnj/88051-justica-capacitou-346-mil-servidores-e-51-mil-cidadaos-em-2017>

Os dados foram divulgados no relatório do CNJ de 2018, os quais foram coletados a partir da informação de 82 órgãos de todos os ramos do Poder Judiciário, abrangendo a Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça do Trabalho, Justiça Militar, Justiça Eleitoral, tribunais superiores e o próprio Conselho Nacional de Justiça.

Ressalta-se que o objetivo da publicação/relatório é promover a transparência sobre o investimento em capital humano realizado anualmente pelo Poder Judiciário, além de servir de fonte para a elaboração de políticas públicas

orientadas para o desenvolvimento e o treinamento da força de trabalho do Poder Judiciário.

Assim, entende-se que o CEAJud, ao longo dos anos, vem realizando com excelência a sua missão, objetivos e papel e, juntamente com as escolas judiciárias e/ou de magistraturas, bem como a ENFAM, tem executado o estabelecido através da Resolução n.º 159 de 2012 do CNJ que dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário:

Art. 2º Compete à Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM, dentre outras funções, regulamentar os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de magistrados e de formadores, bem como a coordenação das Escolas Judiciais e de Magistratura, estas últimas quando em atuação delegada.

[ ]

Art. 5º Compete ao Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário - CEAJud a coordenação da formação e da capacitação de servidores do Poder Judiciário.

Art. 6º Os Tribunais, por meio de suas Escolas Judiciais ou de Magistratura, promoverão a formação profissional de magistrados em seus âmbitos de atuação.

§ 1º Os Tribunais poderão delegar à Escola Judicial ou de Magistratura a formação profissional de servidores.

§ 2º As Escolas Judiciais ou de Magistratura poderão executar suas atividades diretamente ou por convênio, em cooperação com outras escolas ou instituições de ensino e pesquisa. (RESOLUÇÃO Nº 159, DE 12 DE NOVEMBRO DE 2012 - CNJ)

Os caminhos percorridos, conhecidos e reconhecidos nesta primeira trilha nos remeteram às reflexões preliminares referentes à importância do processo de formação dentro das esferas do poder judiciário, revelando, como suso mencionado, diversas e significativas iniciativas para o desenvolvimento da formação profissional de magistrados e servidores com a implantação e implementação das ações formativas de cunho educacional, visando a

constituição de uma cultura organizacional voltada para a oferta constante de formação de seus componentes profissionais.

O panorama apresentado serviu de base para a ampliação da compreensão da temática, bem como para a familiarização de termos não convencionais no meio educacional formal, mas de expressivo valor frente ao inspirador desafio proposto nesta dissertação.

**Segunda Trilha – Educação Corporativa: Contextos e Experiências**

Nada é mais precioso que o humano. Ele é a fonte das outras riquezas, critério e portador vivo de todo valor. Que bem seria esse que não fosse saboreado, apreciado ou imaginado por nenhum outro membro de nossa espécie? Os seres humanos são, ao mesmo tempo, a condição necessária do universo e o supérfluo que lhe confere seu preço, compõem o solo da existência e o extremo de seu luxo: inteligências, emoções, envoltórios frágeis e protetores do mundo, sem os quais tudo voltaria ao nada. É por isso que defendemos que é preciso ser economista do humano, que é bom cultivá-lo, valorizá-lo, variá-lo e multiplica-lo, e não esbanjá-lo, destruí-lo, esquecê-lo, deixa-lo morrer por falta de cuidados e de reconhecimento. Mas não podemos permanecer no plano da enunciação de seus princípios. É necessário igualmente forjar instrumentos – conceitos, métodos, técnicas – que tornem sensível, mensurável, organizável, em suma, praticável o progresso em direção a uma economia do humano (LÉVY, 2003, p. 48).

A partir da concepção do humano como o primeiro e quiçá o último e único bem de fato a ser considerado precioso, surge a reflexão a respeito da importância do processo constante de significação e ressignificação da sua existência e, não obstante, do desenvolver de suas atividades, no caso aqui tratado, as atividades ditas educacionais, formativas, laborais e tecnicistas as quais conferem um diferencial de dignidade a mais ao indivíduo.



Em décadas passadas, na era do capitalismo monopolista conhecido como sistema fordista-taylorista de acumulo de capitais, predominava a produção em série, o consumo em massa, o trabalho fragmentado, metodologias burocratizadas e enrijecidas, que tiveram seu fim com a crise dos anos 1970, o que fez com que o mundo repensasse seus métodos de gestão empresarial, com objeto de envolver educação, economia e questões sociais para melhorar o processo produtivo e sustentar os negócios.

O desenvolvimento dos processos e técnicas juntamente com a globalização corroboraram para as inovações do mundo moderno, alcançando as tecnologias educacionais dentro das empresas. A crescente globalização da economia e dos negócios tem feito com que as organizações precisem se adaptar a nova dinâmica econômica. E diante deste cenário tem crescido a demanda pelo capital intelectual, sinalizando uma clara evolução das competências para a organização (GOULART; PESSOA, 2008).

Uma dessas novas metodologias foi a Educação Corporativa - EC que buscou investir na sociedade um tipo específico de conhecimento a fim de dar mais mobilidade ao sistema produtivo das empresas, fazendo com que se tornasse mais gerencial e desburocratizado. Hoje esse sistema é visto como um conjunto de práticas educacionais promovidos pela instituição que valorizam o trabalhador e o avaliam através das competências educacionais adquiridas.

Maister (1999), citado por Vieira e Francisco (2011, p.297), afirma que “a EC pode ser entendida como a união de práticas estruturadas por uma empresa com o propósito de promover a educação continuada, a melhoria da qualificação profissional, empresarial e de aprendizagem”. Além disso, a EC pode ser definida como o ato de aprendizagem, permitindo que o colaborador assimile novas aquisições, novas competências e novas atitudes, incentivando seu crescimento, desenvolvimento e capacidade de adaptação às exigências do mercado.

Moscardini e Klein (2014) consideram Educação Corporativa como um conjunto de metodologias educacionais a serem aplicadas na cultura e nas estratégias empresariais a fim de aprimorar as habilidades do negócio. Em regra,

a EC é utilizada para desenvolver competências críticas internas da empresa por meio de profissionalização de seus funcionários.

Entende-se, portanto, que a reestruturação das organizações se deu em decorrência das constantes e rápidas mudanças do mundo. Diante disso, existe a necessidade de um aprendizado permanente para o desenvolvimento de competências chave para o negócio, as quais têm como base as competências dos indivíduos (Crossan, Lane, & White, 1999; Javidan, 1998). O tradicional Treinamento e Desenvolvimento (T&D) necessita migrar para uma visão de Educação Corporativa que, de forma sucinta, pode ser definida como um conjunto de práticas educacionais que a organização promove, desse modo, visando às metas futuras e com o objetivo de desenvolver as competências críticas para o seu negócio (Eboli, 2004; Gould, 2005; Meister, 1999)

Destaca-se que para muitos autores há uma grande semelhança entre Educação Corporativa - EC e Universidade Corporativa - UC, contudo, neste trabalho entendemos que Educação Corporativa é gênero e Universidade Corporativa é uma metodologia que pode ser aplicada em prol do desenvolvimento de técnicas diversas no contexto da Educação Corporativa.

Em virtude de novas necessidades e demandas do mercado começam a surgir programas de desenvolvimento e treinamento que formam o gérmen da educação corporativa, antes direcionadas a demandas mais pontuais, desconsiderando as multiplicidades que existem na contemporaneidade. Hoje, percebe-se que hoje, o treinamento e o desenvolvimento dos diversos colaboradores têm se expandido para outros segmentos que podem contribuir ainda mais para a capacitação e qualificação do indivíduo dentro do mundo de atribuições e funções no qual se está imerso e em se tratando de Poder Judiciário não é diferente. Conforme discutido no capítulo anterior, a crescente demanda social em relação a promoção da justiça exige novas formas de conceber e atender a sociedade e por isso também as instituições se veem instadas a investir em formação dos seus servidores.

Para uma melhor compreensão do tema, inicialmente será apresentada uma evolução histórica em torno da educação corporativa, a fim de dimensionar o cenário brasileiro e apresentar conceitos e fundamentos referentes a temática.

## **2.1 Evolução histórica**

A passagem da administração fordista-taylorista para um sistema flexível foi a grande chave para o surgimento da Educação Corporativa. A descentralização das atividades e a criação de estruturas horizontalizadas fez com que a centralização abrisse espaço para novas técnicas e competências, passando a exigir pessoas que pensem, decidam e executem as atividades propostas.

Psicólogos e administradores começam a debater sobre Educação Corporativa após a publicação do artigo de McClelland, em 1973, nos Estados Unidos, que teve como tema “Testing for Competence Rather Than Intelligence”. Consoante Bonilauri e Karam (2008) o trabalho se posiciona sobre o alto desempenho funcional, afirmando haver uma interrelação entre conhecimentos, habilidade e atitudes.

Ainda em construção da linhas histórica:

A primeira experiência de implantação foi a da Academia Accor, em 1992. Em seguida surgiram a Universidade Martins do Varejo, em 1994; a Universidade Brahma, em 1995; a Universidade do Hambúrguer, do McDonald's, em 1997; o Visa Training, criado em 1997 e que originou a Universidade Visa, lançada oficialmente em 2001; a Universidade Algar, fundada em 1998; a Alcatel University e o Siemens Management Learning, em 1998; a Boston School do Bank Boston e a Universidade Datasul, implantadas em 1999. Com isso, na década de 1990, em torno de 10 empresas constituíram suas UCs. (Eboli, 2012, p.29)

Eboli (2012) refere-se ainda que em 1999 a editora Makron Books publicou o livro “Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas”, da autora Jeanne Maister. O livro trouxe à tona a temática no contexto nacional, explicitando que já existiam iniciativas de

universidades corporativas inclusive no Brasil, mas que eram atividades pontuais correlacionadas às peculiaridades da dinâmica nacional.

Ainda que não houvesse uma informação precisa sobre o número de empresas que já estavam atuando com a Educação Corporativa, já na década de 90, Eboli (2004) apontou que existiam aproximadamente cem organizações brasileiras ou multinacionais, tanto no campo público quanto no privado, que já implementaram sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de UC, entre elas, as principais conforme figura a seguir:

Figura 6 - ABC... da Educação Corporativa no Brasil

<b>A B C... DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL</b>						
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
Abril Accor Alcatel Alcoa Algar Ambev Amil	Banco do Brasil BankBoston BIC BNDES Bristol	Carrefour CEF Citigroup CNI-IEL Correios	Datasul	Elektro Eletronorte Elevar Elma Chips Embasa Embraer Embratel	Facchini Fiat Ford	Globo GM GVT
<b>I</b>	<b>K</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>P</b>
IBM Illy Café Inepar Itaú	Kraft Foods	Leader Magazine	Martins McDonald's Metrô – SP Microsiga Motorola	Natura Nestlé Novartis	Oracle Orbitall Origin	Petrobrás Previdência
<b>R</b>	<b>S</b>	<b>T</b>	<b>U</b>	<b>V</b>	<b>X</b>	
Real-ABN Redebahia Renner	Sabesp Sadia Serasa Siemens Softway Souza Cruz	Tam Telemar Tigre Transportadora Americana	Ultragaz Unibanco Unimed Unisys	Vallé Visa Volkswagen	Xerox	

Fonte: EBOLI, M. (Org.). Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004, p.64)

Com a chegada do ano 2000 se começa então a ter, de fato, um aumento significativo de universidades corporativas e, apesar de não haver banco de dados ou arranjo estatístico, estimava-se que havia mais de 500 empresas públicas ou privadas, nacionais ou multinacionais que desenvolviam educação corporativa (EBOLI, 2012, p. 28).

É importante frisar a criação da Associação Brasileira de Educação Corporativa (Abec), em Brasília, no ano de 2004, hoje conhecida como AEC Brasil, que trouxe em seu bojo, como missão, o desenvolvimento de práticas de educação corporativa e o estímulo a profissionalização. Sua oficialização contou com diversas empresas fundadoras, quais sejam: Petrobras, Vale, Embratel, Caixa Econômica Federal, Instituto Albert Einstein, Fundação Unimed, Eletronorte e Isvor Fiat.

A associação passou a ser um meio de interação entre o governo, empresas e instituições educacionais fazendo uso de debates e ações em âmbito nacional para desenvolver metodologias voltadas à Educação Corporativa.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) assumiu o papel de liderança nesse movimento, promovendo e estimulando encontros, discussões e a formação de redes de interesses, enfim, incentivando projetos empresariais e discussões acadêmicas, ao visar a popularidade do tema entre as empresas. (CASARINI, BAUMGARTNER, 2012, p. 20)

Hodiernamente, o contexto de recessão econômica levou, por óbvio a contenção de custos em empresas, o que afetou o desenvolvimento de Educação Corporativa nas organizações. Então, com a diminuição e retrocesso dos impactos dessa crise que advém dos idos 2008: crise econômica mundial e crescimento econômico brasileiro ampliou-se uma preocupação das organizações em qualificar de forma contínua e permanente seus funcionários, a fim de manter visibilidade e a própria viabilidade no desenvolvimento econômico.

O desenvolvimento de Educação Corporativa vem ganhando repercussão com a necessidade das organizações, principalmente as de economias altamente ativas, a fim de manter o monopólio na economia mundial.

[...] neste momento há um denominador comum no mundo empresarial: a extrema importância de capacitar e educar pessoas para suportar a crise ou para sustentar o crescimento e aproveitar as oportunidades deles decorrentes. (CASARINI, BAUMGARTNER, 2012, p 29)

Diante do impacto positivo que os investimentos em Educação Corporativa tiveram perante as empresas, melhorando-as economicamente, outras organizações começaram a cobiçar e a fazer uso desse sistema e, com o passar do tempo, essa metodologia foi sendo remodelada e adequada para que fosse possível contemplar, compatibilizar e aumentar seu público alvo para um maior e melhor alcance. Foi a chamada Universidade Corporativa, apresentando a proposta de:

“promover educação a qualquer hora e em qualquer lugar, desenvolver competências, ações centralizadas, com uma proposta educacional proativa e estratégica, elevada ao *status* de unidade de negócio, produzindo recursos para a empresa e, principalmente, comprometida com o desempenho do trabalhador. (RICARDO, 2012, p. 10).

Hoje, no Brasil, é possível encontrar empresas que mesclam as metodologias aplicadas na Educação Corporativa e na Universidade Corporativa, razão pela qual muitos autores tratam os dois sistemas como sinônimos, contudo, seguimos o entendimento de Meister (1999) de que UC se trata de um processo, uma metodologia e não apenas uma estrutura física, sugerindo ainda que se trata de uma alternativa para instituições de Ensino Superior; ao passo de que EC é uma iniciativa organizacional que apresenta uma educação global, vinculada a objetivos estratégicos e específicos.

Observa-se, portanto que a Educação Corporativa está presente em diversos seguimentos de empresas públicas ou privadas e a intencionalidade inerente a todas elas sem dúvida é o comprometimento com a educação e o desenvolvimento de pessoas de modo a elevar os desempenhos das empresas e/ou serviço público.

## **2.2 Experiências no setor público**

Para a consolidação e perpetuação de empresas privadas no mercado é imprescindível que haja um diferencial que conceda vantagens perante outras do mesmo setor. Contudo, quando se trata do serviço público, não há o que se falar em concorrência, visto que o setor público não possui fins lucrativos, tendo sua existência fundamentada exclusivamente na supremacia do interesse público e do bem estar social, ou seja, sua atuação se dá para satisfação da sociedade.

Conquanto não haja concorrência quando se trata de serviço público, entende-se que há sempre a imprescindibilidade da sua evolução, sua eficácia, sua eficiência, sua modernização e seu aparelhamento em prol da população, sendo estes adjetivos (imperativos) possibilitados, primordialmente, por meio da capacitação de todos os seus atores, funcionários e colaboradores (diretos ou indiretos), ou seja, pela inequívoca e necessária implementação do Sistema de Educação Corporativa, que já se pode encontrar em alguns órgãos públicos pelos Brasil.

### **2.2.1 Tribunal de Contas da União**

O art. 88 da Lei nº 8.443, de 16 de julho de 1992, Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União, criou um instituto diretamente vinculado à presidência daquele Órgão, que teria as seguintes funções:

Art. 88. Fica criado, na secretaria, diretamente subordinado à Presidência, um instituto que terá a seu cargo:

I - a realização periódica de concursos públicos de provas ou de provas e títulos, para seleção dos candidatos a matrícula nos cursos de formação requeridos para ingresso nas carreiras do quadro de pessoal do Tribunal;

II - a organização e a administração de cursos de níveis superior e médio, para formação e aprovação final dos candidatos selecionados nos concursos referidos no inciso anterior;

III - a organização e a administração de cursos de treinamento e de aperfeiçoamento para os servidores do quadro de pessoal;

IV - a promoção e a organização de simpósios, seminários, trabalhos e pesquisas sobre questões relacionadas com as técnicas de controle da administração pública;

V - a organização e administração de biblioteca e de centro de documentação, nacional e internacional, sobre doutrina, técnicas e legislação pertinentes ao controle e questões correlatas.

Parágrafo único. O Tribunal regulamentará em resolução a organização, as atribuições e as normas de funcionamento do instituto referido neste artigo.

Posteriormente, normatizado pela Resolução n.º 19, de 9 de novembro de 1994, foi nomeado de: Instituto Serzedello Corrêa (ISC) e se tornou, a partir de então, a Escola Superior do Tribunal de Contas da União, homenageando o Ministro da Fazenda Innocêncio Serzedello Corrêa, responsável pelo funcionamento e regulamentação do Tribunal de Contas da União em 1892.

O Instituto passou a ser devidamente composto por uma assessoria técnica que se implementava com a seguinte feição: Escola Nacional e Internacional de Controle e Fiscalização, Divisão de Seleção e Treinamento, Divisão de Apoio Operacional; e Divisão de Pesquisa e Publicações. E conforme prescrito no art. 2º da resolução supracitada, a escola foi organizada para dar assistência às atividades de planejamento, promoção, coordenação, execução e avaliação das atividades relativas ao recrutamento, seleção, formação, capacitação e aperfeiçoamento de recursos humanos do Tribunal de Contas da União, bem como as de promoção e organização de simpósios, trabalhos e pesquisas acerca de questões relacionadas com técnicas de controle da Administração Pública e, ainda, a de administração de biblioteca, centro de documentação e serviços de editoração.

Das 7 (sete) competências estabelecidas pelo art. 6º da Resolução n.º 9, dá-se destaque as de: planejar, coordenar, desenvolver e avaliar as atividades relativas ao recrutamento, seleção, formação, capacitação, treinamento, qualificação e aperfeiçoamento de recursos humanos do Tribunal; e de promover e organizar simpósios, trabalhos e pesquisas acerca de matéria relacionada com



técnicas que possibilitem a melhoria da qualidade e produtividade das atividades e objetivos do Tribunal.

Tais competências demonstram que se trata de um Sistema de Educação Corporativa, visto que se trata de mecanismos gerenciais que qualificam, capacitam e estimulam a especialização de funcionários, em prol do aperfeiçoamento do serviço prestado pelo Tribunal de Contas da União à sociedade como um todo. Ademais, percebe-se o caráter social e basililar (essencial) da escola em razão do Tribunal de Contas da União ser um órgão fiscalizador e sancionador dos gastos públicos.

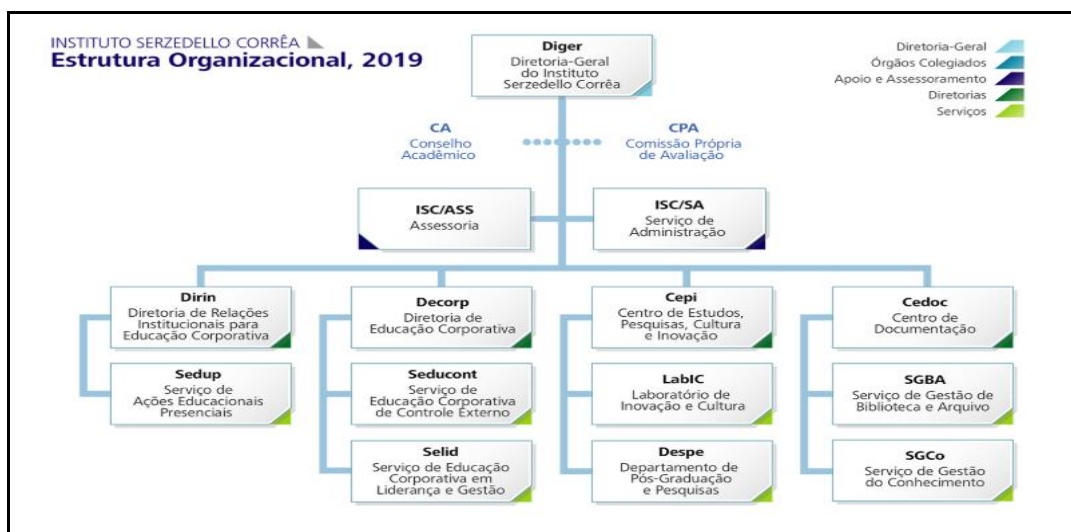
Em relação ao público externo, o Instituto oferta cursos que auxiliam, de forma preventiva e pedagógica, na orientação e capacitação de servidores e gestores públicos e na capacitação de cidadãos para o exercício do controle social. O público internacional também é contemplado por ações educacionais, por meio de parcerias. (Instituto Serzedello Corrêa - <https://portal.tcu.gov.br/educacao-corporativa/o-instituto>)

Trata-se, portanto, da implementação de uma nova cultura no serviço público, que acaba oportunizando aprendizado não apenas para seus servidores, internamente, mas também para a sociedade, por oferecimento de cursos que orientam a cidadania. Outrossim, o ISC oferece cursos presenciais, semipresenciais e a distância, possuindo sede própria, modernizada e apta a oferecer capacitação técnica-profissional.

Paralelamente a atuação educacional, o ISC busca incentivar execução de prática inovadoras na Administração Pública, por meio do investimento em ações sociais, culturais, artísticos e históricos. Para tanto, o Tribunal alicerçou tal iniciativa através da fundação do Espaço Cultural Marcantonio Vilaça e do Museu do TCU Ministro Guido Mondin, que fomentam a arte brasileira, promovem exposições, divulgam e preservam a história do Tribunal, além de investir em programas educativos, envolvendo as comunidades para a conscientização do trabalho executado no órgão.

Para fins de melhor visualização, segue :

Quadro 1: Organograma do Instituto Serzedello Corrêa



Fonte: <https://portal.tcu.gov.br/educacao-corporativa/quem-somos/>

No tocante a organização econômico-financeira da ISC, por estar vinculada ao Tribunal de Contas da União, recebe recursos orçamentários do próprio Tribunal, bem como pessoal adequado para o desempenho de atividades.

Portanto, percebe-se que a implementação do Instituto Serzedello Corrêa corresponde nitidamente ao que se preconiza por uma metodologia gerencial de Educação Corporativa, que capacita, especializa e investe em pessoa a fim de melhorar o funcionamento do órgão e, em se tratando de serviço público, de aperfeiçoar a prestação do serviço para o pleno uso da população.

### 2.2.2 Tribunal de Contas do Estado de Goiás - TCEG

O art. 5º da Lei Estadual n.º 16.466 de 05 de janeiro de 2009, que alterou a antiga Lei Estadual nº 15.122, de 04 de fevereiro de 2005, revigorou o Instituto Leopoldo de Bulhões. Tal modificação implicou na ação de se oferecer ininterrupta formação continuada aos servidores do Tribunal de Contas do Estado de Goiás nos seguintes termos:

Art. 5º Fica revigorado o Instituto Leopoldo de Bulhões, ligado à Presidência do Tribunal de Contas do Estado, com as atribuições de:

- I – organizar e administrar cursos de treinamento, aperfeiçoamento, qualificação e de pós-graduação para os servidores do Tribunal, servidores públicos em geral e jurisdicionados;
- II – ministrar o curso de formação previsto no art. 11, inciso II, da Lei nº 15.122/2005;
- III - realizar convênios com órgãos da administração pública federal, estadual, municipal e entidades particulares, com vistas à realização dos cursos referidos no inciso II deste artigo;
- IV – promover simpósios, seminários, trabalhos e pesquisas sobre questões relacionadas aos temas do controle externo da administração pública;
- V – realizar audiências públicas, com o objetivo de debater questões polêmicas relativas ao controle externo da administração pública.

O instituto, que passou então a ser vinculado ao Poder Legislativo, teve sua organização formal e seu Regimento Interno normatizados pelo Tribunal de Contas do Estado de Goiás, por meio de resoluções.

Visando assegurar o alcance das metas propostas, foi definida, ainda, a elaboração de um Plano Diretor de Desenvolvimento de Competências (PDDC) a cada biênio, através de metodologias participativas, visando identificar quais competências deveriam ser trabalhadas a fim de, factualmente, atingir as metas propostas e desenvolvidas pelo Tribunal, por meio do desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes de seus membros.

Destaca-se ainda que, hoje, o instituto possui 34 escolas de tribunais de contas vinculadas a ele, distribuídas por todo o território nacional, que auxiliam os servidores por meio de programas educacionais que desenvolvem e especializam os funcionários - novos e antigos - em prol do aperfeiçoamento do serviço prestado de maneira contínua e efetiva.

Os programas educacionais promovidos pelo ILB consideram que o desenvolvimento de competências (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (ser) deve estar alinhado às estratégias e necessidades organizacionais, imperativas ao exercício do controle externo. Essas iniciativas destinam-se a integrar e ambientar novos servidores, bem como aprimorar suas qualificações técnicas

existentes, através do domínio de leis, regulamentos, normas e procedimentos internos, conhecimento técnico, informática e sistemas, gestão e idiomas. (Instituto Leopoldo de Bulhões <https://ilb.tce.go.gov.br/Instituicao.aspx>.)

As principais competências que o instituto buscou contemplar foram as de natureza comportamental, relativas à capacidade do indivíduo em identificar suas emoções, conscientemente, diante de seus atos, com o objetivo de expressar comportamento e atitude profissional e pessoal; e as de natureza técnica, em relação à capacitação profissional adquirida por cursos e formação acadêmica.

O próprio Instituto Leopoldo de Bulhões considera que seu sistema de cursos de formação e aperfeiçoamento de servidores é uma prática de Educação Corporativa, direcionando inclusive sua missão para esse sistema, ou seja, objetivando desenvolver competências pessoais, técnicas e organizacionais através da educação, apresentado como valores a democratização das capacitações, o reconhecimento das diferenças individuais, a aprendizagem significativa e a aprendizagem colaborativa.

### **2.2.3 Caixa Econômica Federal**

A Caixa Econômica Federal, empresa pública da União, criou, em 1996, o Programa Crescer com a Caixa, que buscava incluir novas formas de cultura educacional, tais como atuação de gestores como líderes educadores, a corresponsabilidade do aprendiz pelo seu desenvolvimento e o foco em resultados sustentáveis. O programa foi tão positivo que evoluiu para a atual Universidade Caixa, que encaminhou suas atuações com o objetivo principal a alinhar as ações de desenvolvimento à estratégia da Empresa.

Hoje a Universidade Caixa foi reestruturada e possui um modelo pedagógico considerado como referencial do processo de Educação Corporativa da organização, além de ter alterado sua base estrutural de ideologias, filosofias, enfim, da sua cultura organizacional. Ademais, passou a valorizar o aprendiz após

a revisão das funcionalidades de seu Campus Virtual, possuindo também um espaço físico para difusão de diversas atividades educacionais.

Não bastando, possui ainda um Portal da Universidade, que busca conectar o público com suas propostas gerenciais, visando disseminar suas novas metodologias educacionais por meio de cartilhas disponibilizadas no website da empresa, que tratam sobre diversos temas, tais como Pequenos Negócios e Empreendedorismo, Microfinanças, Planejamento Financeiro Familiar, Fundamentos da Educação Financeira, Cartilha Coleta Seletiva Solidária da CAIXA etc.

Expõe também as 15 premissas que regem seu trabalho de capacitação de seus servidores e aprendizes, bem como seus programas sociais. Quais sejam:

1. a contribuição para o fortalecimento do papel da CAIXA como agente governamental estratégico na implementação das políticas públicas;
2. a valorização, o desenvolvimento contínuo e a profissionalização dos colaboradores internos, de forma integrada com os objetivos organizacionais;
3. a valorização, em todos os níveis da CAIXA, da cooperação, da integração, da transparência nas ações, da atuação em equipe, do espírito público e da gestão de pessoas;
4. o reconhecimento e a valorização de cada colaborador interno, inclusive daquele em vias de se aposentar, favorecendo a sua qualidade de vida;
5. o aproveitamento e o desenvolvimento do saber, dos aspectos culturais desejáveis e da experiência individual e das equipes da CAIXA, no processo de reconstrução cultural e formação de opinião;
6. o reconhecimento de que aprender é um processo contínuo e de que é na interação com pessoas e situações vivenciadas no dia-a-dia que o aprendizado se consolida.
7. o estabelecimento de um sistema de deveres e direitos mútuos - Empresa e Empregado - em relação às ações de desenvolvimento.
8. valorização dos parceiros da CAIXA e a participação mais direta na sua profissionalização;
9. a contribuição para o aumento da produtividade e melhoria dos serviços sociais prestados aos cidadãos;

10. a contribuição para a sedimentação da conduta de transparência e do respeito a todos os agentes envolvidos no âmbito de atuação da Empresa;
11. o favorecimento do equilíbrio econômico-financeiro-social e da sustentação ao negócio da Empresa;
12. a preservação dos valores éticos da sociedade em todos os negócios e áreas de atuação da CAIXA;
13. o desenvolvimento de competências individuais e coletivas que sustentem as competências essenciais da CAIXA e garantam resultados sustentáveis;
14. o desenvolvimento de competências e sua efetividade dentro de um contexto educacional que estimule o espírito crítico, criativo e empreendedor e respeite a autonomia dos sujeitos;
15. a busca da excelência em gestão pública, por meio do desenvolvimento de lideranças mobilizadoras de pessoas e equipes para o alcance de metas organizacionais sustentáveis e para a implantação de soluções inovadora

Assume publicamente, portanto, a necessidade de se fazer parcerias para desenvolver uma cultura gerencial de qualificação contínua para o real crescimento de todos os envolvidos: empregador, fornecedores, clientes, parceiros e comunidade. Exibe, assim, seus 20 acordos vigentes com diversos setores e órgãos, inclusive públicos, em todo o Brasil, evidenciando seu compromisso com a questão social e profissional.

E, assim, destaca os diversos prêmios recebidos pela instituição, demonstrando a validade do investimento em educação, cultura e profissionalização, metodologias que derivam da aplicação do Sistema de Educação Corporativa.

Até este ponto, pode-se observar, claramente, exemplos plurais e positivo de implantação do Sistema de Educação Corporativa no serviço público que investe em capacitação de servidores e se encontram diretamente ligados à prestação de serviços para a população, fazendo com que a capacitação desses profissionais melhore a qualidade do serviço.

## **2.3 Experiências do Poder Judiciário**

Após vislumbrarmos experiência de outras instituições públicas que vem desenvolvendo formal e informamente a EC, serão apresentadas agora exemplos que já estão sendo desenvolvidos dentro do poder judiciário, destacando para tanto, o Tribunal de Justiça da Bahia e o Superior Tribunal de Justiça.

### **2.3.1 Tribunal de Justiça da Bahia -TJBA**

A Universidade Corporativa do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia – Unicorp, foi criada por meio da Resolução n.º 22, de 21 de novembro de 2008, apresentando como objetivos principais a implementação de ações de educação para formação, aperfeiçoamento e valorização dos Magistrados e Servidores do Tribunal em voga, por meio de ensino permanente, para consolidar e sofisticar a execução dos serviços pelos empregados públicos do TJBA.

A Unicorp é considerada como exemplo pioneiro de Educação Corporativa, frente as demais iniciativas organizacionais e educacionais dos Tribunais de Justiça Estaduais, pois preconiza a instauração de uma cultura de educação adequada à realidade e continuada, por meio da capacitação dos magistrados e servidores daquele Poder, e objetiva alcançar metas futuras devidamente definidas em um planejamento estratégico estabelecido pelo Tribunal da Bahia. Frisa-se que tal capacitação não se limita aos Magistrados, mas também aos demais servidores, profissionais e visitantes da capital e interior do estado.

Um dos principais vetores da EC, aplicada pela Unicorp, é a valorização do servidor como um todo, visto que o alcance das metas institucionais é entendida como benéfica a toda jurisdição. Ademais, apresentam a missão de tornar as ações de educação corporativa uma estratégia efetiva de inovação organizacional sustentável, em prol da implementação de programas e projetos pré-definidos.

Considerando que o Tribunal de Justiça está diretamente ligado à prestação de serviço jurisdicionais, promotores da paz e da própria “justiça” social, à população, a Unicorp estabelece a missão, visão e valores estabelecidos muito

bem definidos, todos voltados para a implementação do Sistema de Educação Corporativa, acreditando sempre na qualificação do magistrado e do servidor para a melhoria do serviço público apropriado.

Missão: Assegurar a educação corporativa e a gestão do conhecimento, necessários à qualificação dos magistrados e servidores, favorecendo uma cultura de aprendizagem organizacional que resultem no pleno acesso à justiça aos cidadãos.

Visão - A UNICORP TJBA é referência em educação corporativa no Poder Judiciário Nacional, sendo um diferencial na qualidade da prestação jurisdicional.

Valores - Os valores da UNICORP alinham-se aos princípios da Justiça Estadual Baiana, descritos no seu Planejamento Estratégico, os quais, no âmbito das ações de formação e aperfeiçoamento de magistrados e servidores, são inseridos como temas transversais, possibilitando a apreensão destes. (Unicorp - <http://www5.tjba.jus.br/unicorp/missao-e-valores>)

A universidade conta ainda com um calendário preestabelecido de cursos oferecidos no âmbito jurídico, além do incentivo à publicação de diversos artigos sobre a área, bem como seminários, conferências, enfim, atuando sempre no incentivo a profissionalização dos magistrados e servidores, que passam a expressar seu senso crítico e contribuir mais ativamente em suas respectivas atividades.

### **2.3.2 Superior Tribunal de Justiça**

Uma outra experiência aqui destacada refere-se ao Superior Tribunal de Justiça-STJ, o qual visando implementar metodologias da EC criou a Escola Corporativa do STJ, com um Plano de Ação bem definido para o ano 2019, apresentado por meio da Árvore do Saber, que se subdivide em ramos, onde, por sua vez, cada ramo se refere a uma área de atuação, sendo possível se inscrever para diversos cursos de capacitação, nas múltiplas áreas apresentadas.



Após levantamento de dados das diversas unidades do STJ, foram selecionadas, através do Programa Aprimore – que cuida da implementação da gestão por competências do STJ, demandas de capacitação para servidores do tribunal de forma presencial, à distância e híbrida. Também é possível encontrar cursos, inclusive, para o público externo, tais como advogados, estudantes e cidadãos em geral, demonstrando a iniciativa da EC de valorizar não apenas a organização institucionalizada que aplica essa metodologia educacional, mas também todos aqueles que participam direta ou indiretamente desse sistema.

A Escola Corporativa do STJ busca evidenciar, através de suas múltiplas ações, os valores de educação continuada, capacitação profissional, crescimento pessoal e profissional, desempenho organizacional, valores institucionais da organização, que são revertidos em benefícios para a própria instituição por meio de melhorias no serviço jurisdicional, administrativo e judicial, amplamente demonstradas pela qualidade e eficiência do mister prestado.

Das diversas seções existentes na Escola Corporativa do STJ damos destaque a de Aprimoramento das Competências Administrativas, que fica responsável pela capacitação técnicas dos servidores públicos, oferecendo consultorias e estratégias para aperfeiçoar a profissionalização dos funcionários e demais colaboradores.

Há duas principais formas de atender às demandas de capacitação das unidades: ação interna, por meio da qual a ação é desenhada de acordo com à necessidade específica das unidades e é ministrada aos servidores desta Casa; e ação externa, por meio da qual as unidades demandantes encontra importante ação oferecida no mercado para o desenvolvimento de competências dos servidores e solicita a sua inscrição. Para priorizar as ações internas da área meio que deverão constar do Plano de Ações de Educação Corporativa do ano em exercício, a Escola Administrativa se utiliza de alguns insumos, a saber: resultados do levantamento do Programa de Gestão por Competências – Aprimore, demandas identificadas em reuniões com as unidades, ações obrigatórias ou oriundas de auditorias, projetos estratégicos e vertentes determinadas pela atual Gestão, considerando sempre a capacidade

operacional da equipe e a orçamentária. (Portal da Escola Corporativa do Superior Tribunal de Justiça - <http://escola.stj.jus.br>)

Destaca-se que a escola possui uma seção específica que trabalha com aprimoramento das competências gerais e valores institucionais e instrucionais, que auxiliam todos os servidores no desenvolvimento de qualificações comuns, além auxiliar nas questões sociais. Essa divisão conta com elaboração de diversos programas e projetos, como o: Ambientação de Novos Servidores, Vivenciando Valores no Tribunal da Cidadania (VIVA STJ), Visitação Técnica para estudantes de Direito de todo o País e, Coaching para servidores etc.

Por sua vez, a Escola Gerencial trabalha com ações relativas ao desenvolvimento gerencial e a formação de sucessores, ou seja, auxilia gestores quanto as obrigações relativas ao processo de capacitação de outros colaboradores e do seu próprio, além de trazer a obrigatoriedade da criação de capacitações relativas ao desenvolvimento gerencial.

A Escola Jurídica, nomeada de Seção de Aprimoramento das Competências Jurídicas - SAJUR, capacita os servidores da área fim do STJ, concedendo consultorias, diagnósticos, visando sempre a sofisticação da atividade através da educação contínua dos servidores. Outra função da seção é a realização de eventos educacionais de grande porte, relativos aos mais diversos ramos do Direito, proporcionando trocas de saberes entre os participantes, buscando, inclusive, em 2019, a especialização de profissionais multidisciplinares capazes de debater sobre temas diferentes e ao mesmo tempo correlatos ao direito, como gestão, tecnologia e inovação.

A SAJUR investe em estudos sistemáticos visando a adoção de abordagens que consideram a aprendizagem de adulto no ambiente de trabalho e promovam resultados significativos para os servidores e o STJ. Dessa forma, oficinas temáticas, sala de aula investida, ações híbridas, grupo de estudos, seminários participativos, grupos de leitura, visitas técnicas, são exemplos do cuidado empático e atento as demandas do público que é atendido

pela unidade. (Portal da Escola Corporativa do Superior Tribunal de Justiça- <http://escola.stj.jus.br>)

Essa seção também conta com a implementação de distintos programas e projetos, como: Programa Altos Estudos, Programa de Atualização em Direito Processual Civil, Programa de Formação para Gabinetes de Ministros, Programa Tribunal Digital, Apoio ao Programa de participação institucional feminina (Equilibra) e, o de Apoio aos eventos em comemoração aos 30 anos do STJ.

É possível encontrar, vários setores de atividades, sendo eles: Seção de Soluções em Educação à distância e Desenho Institucional, que trata do Desenvolvimento e realização de ações internas de educação corporativa na modalidade a distância ou híbridas; Desenvolvimento e administração do Portal da Escola Corporativa (ECORP) do STJ; Elaboração de peças e comunicação visual para divulgação de ações da ECORP; Compartilhamento de Cursos à Distância com outros órgãos públicos que façam parte de acordos de cooperação técnica; Publicação de Recursos Educacionais Abertos (conteúdos de livre acesso); Pesquisa e implementação de novas metodologias de aprendizagem; Gestão do Banco de Instrutores Internos etc.

Nesse seguimento é admissível, também, localizar projetos como a Conexão Cidadã, Recursos Educacionais Abertos, Portal da Escola Corporativa e Compartilhamento de cursos.

Outra unidade presente na Escola Corporativa é a Seção de Avaliação Institucional e Gestão de Desempenho (SEAVI), cuja função é atuar na avaliação de desempenho dos servidores efetivos e em estágio probatório do STJ, realizando mensalmente concessão de promoções e progressões funcionais, e homologando a aprovação de estágio probatório. Essa divisão possui 2 (dois) programas vinculados a ela, que são a Campanha de Avaliação de Desempenho Anual e a Pesquisa de Clima e Satisfação.

Há ainda um núcleo que atua na gestão de programas de concessão de bolsas de pós-graduação e línguas estrangeiras, trata-se da Seção de Formação Avançada e Programa de Bolsas (SEFOR) que atua na capacitação apenas de

servidores do STJ (público interno) que, após a conclusão do curso, recebe em contrapartida adicional de qualificação.

As diversas seções da Escola Corporativa do STJ buscam aplicar o gerencialismo do mundo moderno, deixando as estruturas horizontalizadas e, conseqüentemente, promovendo, investindo em capacitação, aplicando, de fato, a Educação Corporativa. Essa sistemática promove celeridade nas soluções de problemas, visto que os servidores têm qualificação suficiente para pensar, decidir e executar suas funções de maneira plural e dinâmica, pois são instados a tal habilitação.

Considerando as questões aqui destacadas nesta segunda trilha relativas à Educação Corporativa: contextos e experiências, chama-se atenção para o fato do uso das tecnologias como importante aliado no processo de cumprimento das ações de formação propostas nas empresas destacadas, e nesse sentido, é importante ressaltar a seguinte reflexão:

O desenvolvimento da informática veio possibilitar uma mediação de caráter mais interno, ou como se costuma dizer, imanente ao coletivo. Mas, mesmo com a informática, esta mediação não está necessariamente realizada. É preciso que, mesmo sendo interna, imanente e gerida pela própria empresa inteligente, esta ferramenta tenha a possibilidade de dar visibilidade a cada elemento que está presente na rede de trocas, acompanhe e registre cada mudança desta rede (Thomé, 2014, p 141)

Desta feita, aduz-se que o elemento pontual no processo é o humano, sem o qual toda e qualquer inserção tecnológica perde-se no vazio, deixando de cumprir, no caso das empresas públicas e especialmente em se tratando do poder judiciário, da missão de compreender e atender as demandas da sociedade.

Neste diapasão, tendo em vista todas as reflexões vislumbradas na temática, a próxima trilha, considerada o ponto de chegada desse caminhar, deslindará o processo de educação desenvolvido no TJAM, a partir do desenvolvimento de ações da Educação Corporativa.

### Ponto de Chegada: Cenários e Perspectivas

Eu já me perguntei  
 Se o tempo poderá  
 Realizar meus sonhos e desejos  
 Será que eu já não sei  
 Por onde procurar  
 Ou todos os caminhos dão no mesmo  
 E o certo é que eu não sei  
 O que virá  
 Só posso te pedir  
 Que nunca se leve tão a sério  
 Nunca  
 Se deixe levar  
 Que a vida  
 É parte do mistério  
 E é tanta coisa pra se desvendar  
 Por tudo que eu andei  
 E o tanto que faltar  
 Não dá pra se prever  
 Nenhum futuro  
 O escuro que se vê  
 Quem sabe pode iluminar  
 Os corações perdidos sobre o muro  
 E o certo é que eu não sei  
 O que virá  
 Só posso te pedir  
 Que nunca se leve tão a sério  
 Nunca  
 Se deixe levar  
 Que a vida  
 A nossa vida passa  
 E não há tempo pra desperdiçar<sup>5</sup>

Certezas e incertezas foram sendo construídas e desconstruídas ao longo das várias trilhas percorridas neste estudo. E, embora, inicialmente, a perspectiva tivesse como pretensão primeira apresentar a Escola Superior da Magistratura do Estado do Amazonas – ESMAM como destino a ser palmilhado, por entre as diversas estradas até então percorridas, ao longo do caminho, diante das nuances e características observadas, previstas, imprevistas e desenvolvidas dentro do Tribunal de Justiça do Amazonas-TJAM, bem como a identificação de diversas

---

<sup>5</sup> Música: Todos os Caminhos. Compositores: Carlos Eduardo C. de Albuquerque , Dudu Falcão. Interprete: Lenine

iniciativas relacionadas à Educação Corporativa nas diferentes esferas do setor público e privado, foi necessário parar, admirar o que se tinha ao entorno, respirar e voltar a andar, mesmo que de maneira menos pretenciosa e mais racionalista e, com mais elementos tangíveis de realidade, volveu-se, então, o olhar e conseqüentemente os próprios passos para as diversas ações de formação que já são realizadas no TJAM e, conseqüentemente, novas atenções e contemplações foram sendo permitidas e dedicadas a esse fim: vislumbrar uma maneira de atender, efetivamente, as necessidades de formação direcionada, planejada e continuada dentro do TJAM, considerando as potencialidades da organização da Educação Corporativa, de modo a contemplar as demandas e as peculiaridades do público interno: magistrados e servidores; e externo: parceiros (promotores, procuradores, defensores, delegados, advogados etc.); operadores do direito em geral; comunidade acadêmica; sociedade etc.

Neste ímpeto de seguir em frente, mesmo tropeçando em algumas pedras, observou-se que o efetivo desenvolvimento da EC se apresenta no Poder Judiciário do Amazonas como uma realidade possível e exequível, visto as ações de formação que já estão em pleno desenvolvimento, mesmo que em setores distintos, podem ser mapeadas e esquematizadas, de maneira que se vislumbra a integração dessas ações de cunho de formação, educação e treinamento, posto que todas possuem em essência o mesmo objetivo a prestação jurisdicional de excelência no TJAM.

Assim, embora ainda seja apenas uma intenção aqui esboçada, por certo, fato é, que ao longo dessas andanças, mostrou-se mais do que necessária a organização estrutural de um modelo de gestão integrado que possa desenvolver holisticamente as competências cogentes para que o TJAM alcance suas metas estratégicas de maneiras dinâmicas, concretas e contínuas, e, conseqüentemente, também possa prestar um melhor serviço jurisdicional à sociedade como um todo.

Para aclarar ainda mais tal ilação e possibilitar o vislumbre dessa perspectiva dentro do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas, apresenta-se inicialmente, nesta etapa do caminhar, mapas ilustrativos (figuras) da estrutura básica do Tribunal e dos processos de formação que já são constituídos no TJAM

e, em seguida, apresentar-se-á sinalizações para a implementação ordenada do Sistema de Educação Corporativa, seus primeiros passos e elementos basilares no Tribunal de Justiça do Amazonas.

### **3.1 Tribunal de Justiça do Amazonas**

O Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas - TJAM, cuja jurisdição abrange a Comarca de Manaus e mais sessenta comarcas no interior do Estado, tem um contingente operacional de capital humano que totaliza, atualmente: 1.872 servidores, entre os quais - efetivos e comissionados; 680 estagiários e; 205 magistrados, dentre os quais, 26 Desembargadores, 87 juízes na capital, 42 juízes de primeira entrância e 50 juízes substitutos.

Em Manaus, as Unidades estão Distribuídas em cinco fóruns e uma Sede, localizada na Avenida André Araújo, S/N - Aleixo, Manaus - AM, 69060-000, onde atua o segundo grau da corte de justiça e mais dois prédios anexos onde se situam e funcionam as unidades administrativas, bem como as duas escolas: dos Magistrados e dos Servidores.

A gestão atual, **Biênio 2018-2020**, é assim composta:

**Presidente: Desembargador** Yedo Simões De Oliveira

**Vice-Presidente: Desembargador** Wellington José de Araújo

**Corregedor Geral de Justiça: Desembargador** Lafayette C. Vieira Júnior

Neste contexto, apresenta-se como intencionalidade de gestão:

**Missão:** Realizar a Justiça com acessibilidade e de forma igualitária à sociedade.

**Visão:** Ser reconhecido pela sociedade como uma Instituição que promove a justiça com imparcialidade, de forma célere e com equidade.

**Atributos de valor:** Credibilidade, Celeridade, Modernidade, Acessibilidade, Transparência, Responsabilidade Social e Ambiental, Imparcialidade, Ética e Probidade. (Fonte: [www.tjam.jus.br/institucional](http://www.tjam.jus.br/institucional))

Após essa breve apresentação, relativa a composição do TJAM, faz-se necessário adentrar nas nuances que servem de bússola e norteiam efetivamente os movimentos realizados e as ações engendradas pelo Tribunal em relação ao cumprimento de sua missão institucional, de sua visão e de seus valores basilares.

Figura 6: Mapa Estratégico 2015-2020



Fonte: [https://www.tjam.jus.br/images/2019/Planejamento\\_Estrategico/Mapa\\_Estrategico\\_TJAM\\_2015-2020](https://www.tjam.jus.br/images/2019/Planejamento_Estrategico/Mapa_Estrategico_TJAM_2015-2020)

Observa-se, nesta curva do caminho que, para além do julgamento processual, o Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas tem por escopo principal realizar a justiça por meio da efetiva prestação jurisdicional, com vistas ao fortalecimento do Estado Democrático de Direito, sendo reconhecido pela sociedade amazonense como instituição acessível, confiável, responsável e colaboradora da pacificação social através de suas inúmeras ações e atribuições, sejam elas: processuais, administrativas e/ou educacionais.

Neste intento, a EC, executada, por atribuição oficial, missão e finalidade, através da Escola Superior da Magistratura do Amazonas - ESMAM e da Escola de Aperfeiçoamento do Servidor do Tribunal de Justiça do Amazonas - EASTJAM, no TJAM, funciona como um canal de comunicação, integração, aperfeiçoamento,



treinamento e capacitação hábil e competente entre a Instituição, seus servidores, os diversos operadores do Direito, o cidadão e a jurisdição, por meio da educação (em suas mais diversas formas de manejo e disseminação) e, conseqüentemente, da implementação efetiva de melhores práticas de atendimento às manifestações de seus múltiplos usuários, buscando sempre por soluções adequadas no âmbito de suas pertinências e atribuições.

Assim, antes de se embrenhar propriamente na política de formação do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas, consolidada por meio da Educação Corporativa, é importante que se ressalte que contribuir para a garantia dos direitos da cidadania é o mister do próprio TJAM e, conseqüentemente, sua política institucional precípua.

A partir desse direcionamento maior, complementa-se o mapa que dá sentido e rumo a esse caminhar a seguinte diretriz: Realizar justiça com acessibilidade e de forma igualitária à sociedade. Tal intento só pode ser percorrido se palmilhado, marchando frente aos seguintes valores, que servem de guia para toda e qualquer ação proposta, condizente com a política suso mencionada, quais sejam: Credibilidade, Celeridade, Modernidade, Acessibilidade, Transparência, Responsabilidade Social e Ambiental, Imparcialidade, Ética e Probidade.

Assim, para que os valores acima descritos ganhem significado e sejam, de fato, percebidos frente às múltiplas ações processuais, administrativas e educacionais prestadas pelo TJAM, metas são estipuladas, de maneira adequada e condizente com as peculiaridades regionais e ao mesmo tempo alinhadas às postuladas pelas políticas estabelecidas para todos os Tribunais, seja pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, seja pela Escola Nacional de Formação do Magistrado – ENFAM, ou seja pelo Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJud, por exemplo.

Todos esses organismos institucionais alinham-se em seus desígnios e propósitos internos e externos, primordialmente, para que, aqui neste ponto do percurso macro, o Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas possa ser, de fato, e não só em função das linhas traçadas em seu planejamento estratégico,

legitimamente, reconhecido pela sociedade amazonense como uma instituição promotora da justiça e da cidadania com a imparcialidade intrínseca a sua pedra angular, de forma célere, com equidade e racionalidade.

Neste caminhar, segundo o Planejamento Estratégico do TJAM (2015-2020), as principais metas que embasaram todas as ações e programas pleiteados e desenvolvidos pelos órgãos judiciais, administrativos e educacionais, componentes e integrantes da Instituição, em maior ou menor escala, foram:

1. Aperfeiçoamento da gestão de pessoas;
2. Melhoria da infraestrutura física e de tecnologia da informática e comunicação;
3. Otimização dos custos e;
4. Aprimoramento da governança judiciária.

Tais metas, por sua vez, têm por objetivo e finalidade, a melhoria e a sofisticação de vários processos e papéis internamente desenvolvidos e já desempenhados, no intuito de fortalecer o próprio caráter organizacional e estratégico da Instituição, para que sua missão primeira, que é de extrema importância para a manutenção do status civilizatório da sociedade democrática amazonense hodierna, independentemente de sua realidade e particularidade cultural e geográfica, qual seja, a coexistência pacífica dos indivíduos, independentemente de gênero, raça, religião, sexualidade, formação, politização, crenças, nível educacional (formal ou informal) etc, para o desenvolvimento social e econômico justo e pleno.

Para tanto, algumas ações e processos tem maior enfoque frente a importância e o próprio caráter estratégico das metas estabelecidas, entre elas:

1. Ampliar a prática de soluções alternativas de conflitos;
2. Combate à corrupção e à improbidade administrativa;
3. Impulso às execuções fiscais e cíveis;
4. Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional e;
5. Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes.

Estes enfoques são primordiais para que o TJAM possa implementar o rumo mais certo e significativo frente a repressão e a erradicação de alguns gargalos que obstaculizam o cumprimento pleno de sua missão e objetivo.

Nesse sentido, o planejamento estratégico serve de impulso e carta geográfica, para que a Instituição prossiga e persiga na direção correta, auxiliado e devidamente embasado e assim possa se antecipar aos ultimatoss sociais, ocasionados pelas inúmeras, diferentes e diversas demandas e, ao mesmo tempo, para que o Tribunal possa fazer, através de uma autoanálise comprometida, um diagnóstico mais preciso e eficaz de oportunidades e melhorias possíveis e tangíveis.

Embora não seja a intenção deste estudo discutir cada uma das metas, faz-se importante, parar por alguns momentos ou passos e destacar: “ A Melhoria da infraestrutura física e de tecnologia de Informática e comunicação”, visto que essa meta em especial, corrobora para o uso racional dos instrumentos de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC, alinhado às políticas de TIC definidas pelo Conselho Nacional de Justiça e visa garantir confiabilidade, integralidade e disponibilidade das informações, dos serviços e sistemas essenciais à prestação da justiça, por meio de incremento e potencialização dos mecanismos tecnológicos, controles efetivos dos processos de segurança e de riscos, assim como a otimização de recursos humanos, técnicos, funcionais, orçamentários, tecnológicos etc.

O aumento das demandas no interior do Estado, por exemplo, e a necessidade de melhoria dos ambientes físicos de atendimento da sociedade amazonense como um todo, por sua vez, direcionam o TJAM à construção e/ou reformas de suas unidades funcionais (Fóruns) no interior do Estado assim como a ampliação de Unidades na capital, primando, pelo remodelamento e adequação das estruturas vigentes. Tais ações têm por intencionalidade também, o uso dos mais variados recursos de caráter corporativo, entre eles os recursos de hardware, software e redes de comunicação de dados processuais, judiciais e administrativos, internos e externos, que atendam a todo o Tribunal e, como via de consequência, tais investimentos e melhorias visam também fundamentar

organicamente a EC como um dos principais meios, quiçá, o único, para a formação de novos conceitos de gestão para modernização do treinamento e aperfeiçoamento das diversas atividades executadas todos os momentos por todos os caminhos palmilhados pela Justiça do Estado e seus órgãos de educação.

De maneira mais objetiva, no que pertine ao fortalecimento do Poder Judiciário Amazonense e à valorização de seus recursos humanos, tem-se que a política de formação no TJAM está contemplada no Planejamento Estratégico, (apresentadas nos quadros 2, 3 e 4) no tópico - “MACRODESAFIOS DA PERSPECTIVA DE GESTÃO APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS”:

Quadro 2 : Indicador e Meta da ESMAM

<b>Indicador e Meta</b>						
<b>INDICADOR:</b> Índice de capacitação dos magistrados nas competências estratégicas						
<b>META:</b> Capacitar 100% dos magistrados nas competências estratégicas, até 2020.						
<b>Linha de base</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Nº de Magistrados</b>						
<b>Capacitados (0%)</b>	30%	60%	70%	80%	90%	100%
<b>Tipo de Indicador</b>	Eficiência					
<b>O que mede</b>	Percentual de magistrados capacitados nas competências estratégicas do TJAM					
<b>Quem monitora</b>	ESMAM					
<b>Quando medir</b>	Trimestralmente					
<b>Onde medir</b>	Relatórios da ESMAM					
<b>Como medir</b>	(Número de magistrados capacitados por competência específica / número do total de magistrados) * 100					

Fonte: Planejamento Estratégico 2015-2020 – TJAM

Quadro 3 : Indicador e Meta da Divisão de Gestão de Pessoas

<b>Indicador e Meta</b>						
<b>INDICADOR:</b> Índice de mapeamento das competências estratégicas.						
<b>META:</b> Mapear 100% das competências dos servidores até 2020.						
<b>Linha de base</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Mapeamento de</b>						
<b> Servidores (0%)</b>	15%	30%	45%	60%	80%	100%
<b>Tipo de Indicador</b>	Eficiência					
<b>O que mede</b>	Mapeamento das competências de servidores do TJ/AM					
<b>Quem monitora</b>	Divisão de Gestão de Pessoas					
<b>Quando medir</b>	Semestralmente					
<b>Onde medir</b>	Relatórios Divisão de Gestão de Pessoas					
<b>Como medir</b>	(total de servidores com competências mapeadas/total de servidores)*100					

Fonte: Planejamento Estratégico 2015-2020 - TJAM

Quadro 4 : Indicador e Meta da EASTJAM

<b>Indicador e Meta</b>						
<b>INDICADOR:</b> Número de Servidores Capacitados						
<b>META:</b> Capacitar 90% dos servidores do Tribunal de Justiça, nas competências estratégicas, em cursos com carga horária acima de 15 horas.						
<b>Linha de base</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Nº de servidores</b>						
<b> capacitados</b>	15%	15%	15%	15%	15%	15%
<b>Tipo de Indicador</b>	Estratégico					
<b>O que mede</b>	Número de Pessoas Treinadas					
<b>Quem monitora</b>	Escola de Aperfeiçoamento do Servidor					
<b>Quando medir</b>	Trimestralmente					
<b>Onde medir</b>	Relatórios da Escola do Servidor					
<b>Como medir</b>	(Nº de Servidores Capacitados no período com carga horária acima de 15 horas / Nº de Servidores) x 100					

Fonte: Planejamento Estratégico 2015-2020 - TJAM

Em linhas gerais, propõem-se, em ralação às iniciativas para o alcance das metas em comento:

- Identificar e mapear as competências de servidores e magistrados;
- Implantar sistema de avaliação de desempenho;
- Promover o desenvolvimento permanente das competências;
- Promover a cultura orientada para resultados;
- Priorizar a oferta de eventos educacionais e cursos de formação continuada para o ano de 2015;
- Realização de ações de capacitação presenciais e/ou a distância, relacionadas às competências estratégicas;
- Inclusão da participação em cursos como critério para a progressão na carreira;
- Elaboração de calendário de capacitação anual, a exemplo de 2015, para o melhor planejamento dos servidores;
- Oferecimento de cursos em horários alternativos para alcançar maior público.

Cabe, nesta paragem do percurso, um detalhamento maior acerca do macrodesafio aqui apresentado, pois o aperfeiçoamento da gestão de pessoas refere-se à políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano nos mais diversos órgãos do Poder Judiciário Amazonense.

Considera-se, assim, como políticas todos os programas e ações relacionadas à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos magistrados e servidores; à valorização dos colaboradores; à humanização nas relações de trabalho; ao estabelecimento de sistemas de recompensas (folgas, bonificações etc.), ao aperfeiçoamento e a modernização das carreiras sempre correlacionando tais esforços à adequada distribuição da força de trabalho entre capital e demais comarcas do interior do Estado e entre os juizados, a 1ª instância e a instância superior.

Sopesando a obrigação da progressão e da expansão da Política de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário Amazonense, o TJAM estabelece como um de seus macrodesafios basilares, por exemplo, a implantação da política de Gestão por Competência, através do desenvolvimento permanente das aptidões necessárias ao melhor desempenho funcional e do aperfeiçoamento e formação

continuada de seu corpo de magistrados e servidores, assegurando-lhes a oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal, necessários à realização da Estratégia em voga através das diversas atividades educacionais propostas por suas Escolas: ESMAM e EASTJAM.

### 3.1.1 Escola Superior da Magistratura – ESMAM

A ESMAM, foi normatizada e originada pela Lei Complementar nº 17, de 23 de janeiro de 1997, que trata sobre a organização e divisão judiciária do Estado do Amazonas e, desde então, é unidade/órgão componente e vinculado ao Poder Judiciário Estadual, notoriamente explicitada e destacada no Capítulo IV da referida Lei e, por questões de cunho organizacional, estrutural e orçamentário, a partir de então, ela ESMAM, também vagou por diversas trilhas até encontrar sua estrada e destinação, tendo hoje, a sua sede de funcionamento localizada na Av. André Araújo - Aleixo, no Tribunal de Justiça do Amazonas, mais precisamente no 1º andar do Centro Administrativo Des. José de Jesus Ferreira Lopes, prédio anexo à sede do TJAM, CEP: 69060-000.

Figura 7 - Página inicial da ESMAM



Fonte: [www.tjam.jus.br/esmam](http://www.tjam.jus.br/esmam)

A organização, as atribuições e as competências da ESMAM, em obediência ao que determina o parágrafo único, do Art. 93, da Lei Complementar nº17/1997, encontram-se devidamente disciplinadas e em vigor, através da Resolução n.º 12, de 26 de março de 2013, em substituição à Resolução s/n.º, de 12 de julho de 1999.

No tocante a organização econômico-financeira da ESMAM, como unidade vinculada ao Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas, dispõe do devido amparo orçamentário consubstanciando no Art. 1º, §2º e §3º da Resolução n.º 12/2013, segundo o qual, para atendimento de todo o suporte necessário as suas mais diversas ações, a Escola de Magistratura encaminha, anualmente, para aprovação e conseqüente autorização e subsídio da Presidência do Tribunal e dos órgãos competentes para este fim, Planejamento Orçamentário, em que detalha as necessidades financeiras inerentes – em contigüidade – ao planejamento anual de cada atividade acadêmico-pedagógica e educacional que se pretende desenvolver dentro daquele exercício financeiro (em vigência).

Além dos recursos financeiros amparados pelo Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas, a ESMAM, conta com repasse mensal realizado pelos Cartórios Extrajudiciais, devidamente instituído através da Resolução nº 08, de 18 de setembro de 2003.

Ao longo de sua história, a sede da Escola funcionou em diferentes lugares e prédios dentro e fora do Tribunal de Justiça, sendo que em 2013 ganhou sede própria, no Centro Administrativo José de Jesus Ferreira Lopes anexo ao Tribunal de Justiça. Com três pavimentos e uma área de 3 mil metros quadrados o edifício abriga setores administrativos da escola, salas de aula, secretaria, sala do diretor, Central de Processamento de Dados - CPD, biblioteca e um auditório com capacidade para 450 convidados.

Dentre suas inúmeras atividades relacionadas a formação de magistrados e, sempre primando por atender aos anseios e demandas legítimas da sociedade, a ESMAM também abarca, entre suas demandas, a preparação dos candidatos a futuros juizes, através do Curso Preparatório à Carreira da Magistratura – CPCM, por exemplo.



O “preparatório” é formatado nos moldes educacionais (cursinho) revisional dos conteúdos já ministrados durante o curso de Direito e, devidamente, alinhado ao proposto nos editais pertinentes aos concursos direcionados ao cargo público em voga, o Curso Preparatório à Carreira da Magistratura ao longo de 22 anos, formou em 13 turmas, contabilizando mais de 500 futuros candidatos à carreira da magistratura, com os conhecimentos necessários à formação acadêmica integral, nos moldes das exigências postas hoje ao Judiciário.

Paralelamente aos eventos educacionais, a ESMAM (no biênio 2016-2018, por exemplo) também trabalhou diversas ações sociais, com a arrecadação de leite em pó, fraldas descartáveis e brinquedos, visando atender as necessidades de várias instituições carentes da cidade de Manaus.

Além das atividades elencadas, destaca-se ainda, a ampliação do leque de atuação e o status de excelência, tendo fechado inúmeros convênios de Cooperação Técnico Acadêmica com instituições como CIESA, Universidade Luterana do Brasil, Faculdade Martha Falcão, Ordem dos Advogados do Brasil e Escola Superior da Advocacia – OAB/ESA-AM, Procuradoria Geral do Estado do Amazonas, Defensoria Pública do Estado do Amazonas, Assembleia Legislativa do Amazonas, entre outros, visando estabelecer as condições de cooperação técnica, jurídico-científica e pedagógica entre as partícipes na implantação de programas destinados à atualização das Ciências Jurídicas e do Direito, as quais serão aplicadas na capacitação de recursos humanos, planejamento, execução e acompanhamento de projetos de extensão, bem como o oferecimento de cursos presenciais, semipresenciais e a distância, de aperfeiçoamento e atualização de Magistrados e profissionais do direito.

Constituiu-se a estrutura física da ESMAM dos seguintes itens:

- 04 (quatro) salas de aula, com capacidade média para 50 carteiras em cada sala, além de quadros, data show, e equipamentos para docentes, como mesas e armários;
- 01 (um) Auditório com capacidade 450 lugares;
- 01 (uma) Biblioteca com acervo atualizado no quantitativo em torno de 4.200 itens, abrangendo periódicos e livros;

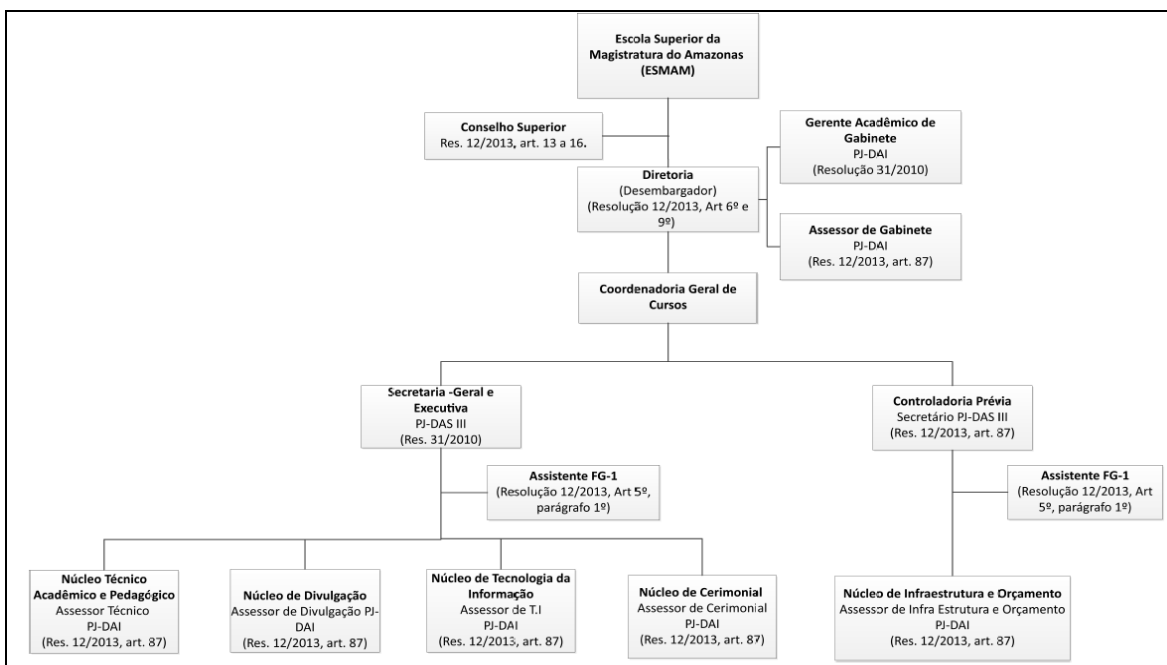
- Central de Processamento de Dados (CPD), dotada de computadores e servidor que armazena o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), para oferecimento de cursos em EAD e registro das atividades acadêmicas de cada cursista. Disponibiliza rede interna e WI-FI para fins de consultas, elaboração de trabalhos ao público interessado;
- Secretaria Geral e Controladoria de Finanças, as quais dispõem de computadores e demais utensílios e móveis que provêm todo o suporte para as atividades administrativas da escola;
- Sala da Diretoria e Coordenadoria de cursos;
- Banheiros de fácil acesso;
- Estacionamento;
- Elevadores para acesso aos andares;
- Climatização em toda a sede da escola;
- 02 (duas) Copas;
- Microfones, caixas de som e bebedouros.

Em relação à Composição Organizacional Administrativa:

- Diretoria;
  - Assessor de Gabinete;
  - Gerente Acadêmico de Gabinete;
- Coordenador Geral de Cursos;
- Conselho Superior;
- Secretaria Geral e Executiva
  - Núcleo Técnico Acadêmico e Pedagógico;
  - Núcleo de Divulgação;
  - Núcleo de Tecnologia da Informação;
  - Núcleo de Cerimonial;
- Controladoria Prévia;
  - Núcleo de Infraestrutura e Orçamento.

Para fim de melhor visualização, dessa organização interna e funcional da Escola em comento, segue organograma:

Figura 8 - Organograma da ESMAM



Fonte: [https://www.tjam.jus.br/images/2019/Planejamento\\_Estrategico/Mapa\\_Estrategico\\_TJAM\\_2015-2020](https://www.tjam.jus.br/images/2019/Planejamento_Estrategico/Mapa_Estrategico_TJAM_2015-2020)

Os cargos diretivos da Escola Superior de Magistratura tem tempo de mandato de 02 (dois) anos, sendo indicados por meio de Ato de Nomeação expedido pela Presidência. Que também se “renova” neste mesmo período, ou seja, de biênio em biênio, ter-se-á a continuidade técnica e/ou metodológica necessárias às ações engendradas, ou não. Todavia, essa paisagem precisa ser observada com maior acuidade e sensibilidade durante o caminhar.

Assim, a partir da composição da Diretoria, esta, por sua vez, faz a estruturação e a formação do corpo técnico-administrativo, de acordo com os parâmetros inerentes à Resolução citada e, às funções e cargos comissionados da ESMAM são dispostos e compostos, sendo sua efetiva nomeação normatizada por Ato da Presidência do TJAM. Segue detalhamento do organograma de cargos, cujas funções e atribuições estão elencadas nas Seções I, II, III e IV da Resolução n.º 12/2013 – TJAM.

Destarte considerar o valor institucional da ESMAM no que se refere a formação continuada e permanente da magistratura amazonense, ressaltando a necessidade de constantes atualizações da sua forma de atuação para um melhor cumprimento de sua finalidade que é:

I – propiciar aos magistrados do Estado do Amazonas a melhoria e atualização do conhecimento, valorizando-os e dimensionando-os como ser humano, cujos objetivos se direcionam ao crescimento, às oportunidades e à realização plena de seus potenciais, no âmbito pessoal e profissional;

II – oferecer meios para especialização, aperfeiçoamento e atualização dos magistrados;

III – promover, de modo sistemático e permanente, a formação, a capacitação e o aprimoramento da jurisdição, inclusive por meio de cursos de pós-graduação lato sensu e stricto sensu;

IV – preparar, doutrinária e tecnicamente, os alunos inscritos nos cursos de preparação à carreira da magistratura;

V – oportunizar o aprimoramento da jurisdição, por meio do aperfeiçoamento contínuo dos servidores, serventuários e demais colaboradores do Poder Judiciário, em obediência ao §1º do art. 47 da Lei Estadual nº 3.226/2008, com o oferecimento de cursos e treinamentos, relacionados à ciência do direito e da administração judiciária e a outros ramos de saber congêneres, para melhoria do desempenho destes profissionais e maior contribuição aos serviços de apoio, à atividade, à prestação jurisdicional e à consolidação do prestígio e da excelência do Poder Judiciário Amazonense;

VI – concorrer para o aprimoramento cultural e jurídico dos bacharéis em geral;

VII – promover cursos de capacitação, aperfeiçoamento e especialização para os demais profissionais de áreas afins;

VIII – concorrer para aperfeiçoar os princípios e garantias de tutela e respeito à pessoa humana, às instituições democráticas, aos ideais de verdade e justiça, e ao Poder Judiciário;

IX – incentivar a pesquisa e o debate jurídico com temas relevantes, a fim de colaborar para o desenvolvimento da ciência do direito, o aperfeiçoamento na elaboração, interpretação, aplicação das leis e realização da justiça;

X – promover e estimular grupos de estudos especializados, colaborando para a construção do conhecimento crítico na ciência jurídica, por meio da divulgação e publicação dos trabalhos técnico-científicos na área jurídica e judiciária, visando à consolidação de boas práticas e ao

aprimoramento cultural e jurídico dos operadores do direito e da sociedade amazonense;

XI – manter intercâmbio técnico, cultural e científico com instituições congêneres nacionais ou estrangeiras;

XII – celebrar convênios e termos de cooperação técnico-científico com outras entidades para a organização de cursos e intercâmbios, visando à atualização, ao aperfeiçoamento e à especialização dos magistrados, dos servidores e dos serventuários deste poder;

XIII – fomentar a cultura e os saberes jurídicos;

XIV – disponibilizar o conhecimento bibliográfico, por meio da gestão de biblioteca própria, com a aquisição de obras atualizadas para a composição ou incremento do seu acervo, objetivando atender aos alunos magistrados e outros;

XV – assessorar o Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas na promoção de concursos e seleções;

XVI – assessorar o Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas em todas as demandas que lhe forem pertinentes. (RESOLUÇÃO 12/2013, ART. 2º)

### **3.1.1.1 Concepção temática dos cursos e conteúdos ofertados na ESMAM**

As ações executadas cotidianamente pela Escola Superior da Magistratura do Amazonas ocorrem seguindo as diretrizes formuladas pela ENFAM para a concepção e o aperfeiçoamento dos magistrados por meio de vários programas específicos, entre eles, por exemplo, o de Formação Inicial e Formação Continuada, totalizando 24 temas norteadores, mas não limitantes da formação, ou seja, além dos temas especificados, os Tribunais de Justiça são livres para fazer os ajustes necessários às suas peculiaridades regionais.

Sinaliza-se aqui que o termo utilizado “Formação Inicial” refere-se especificamente ao processo de formação pós investidura ao cargo de juiz e por óbvio não diz respeito à formação inicial da carreira jurídica que se inicia com o curso de Direito nas devidas Universidades, faculdades e instituições de ensino superior competentes.

Assim, o processo de Formação Inicial se dá baseado nas seguintes temáticas e conteúdos mínimos:

- I. Administração da atividade judiciária (gestão processual, gestão de pessoas, de materiais e de resultados);
- II. Tecnologia da informação e das comunicações;
- III. Técnica dos atos judiciais. Elaboração de decisões e sentenças e realização de audiências;
- IV. Ética e deontologia da magistratura;
- V. Filosofia do direito e sociologia jurídica;
- VI. Hermenêutica e argumentação jurídica;
- VII. Liderança, relações interpessoais e interinstitucionais e gerenciamento de riscos e crises;
- VIII. Relacionamento com os meios de comunicação de massa e uso de redes sociais;
- IX. Métodos consensuais de resolução de conflitos, processos autocompositivos e psicologia judiciária;
- X. Impacto social, econômico e ambiental das decisões judiciais e a proteção do vulnerável;
- XI. Direitos humanos;
- XII. Demandas repetitivas e grandes litigantes;
- XIII. Direitos fundamentais e seguridade social;
- XIV. O juiz e os serviços extrajudiciais

Em relação ao processo de Formação Continuada dos cursos de aperfeiçoamento para vitaliciamento, por exemplo, ou promoção na carreira, realizados pelas escolas judiciais e de magistratura, incluirá estudos relacionados aos temas a seguir:

- I. Alterações legislativas;
- II. Administração judiciária (gestão processual, gestão de pessoas, de materiais e de resultados);
- III. Relacionamento com os meios de comunicação de massa e uso de redes sociais;
- IV. Impacto social, econômico e ambiental das decisões judiciais e a proteção do vulnerável;
- V. Demandas repetitivas e grandes litigantes;
- VI. Direitos humanos;
- VII. Adjudicação de direitos fundamentais pelo Poder Judiciário;

- VIII. Prestações da seguridade social: aspectos materiais e processuais;
- IX. Registros públicos, cidadania e fiscalização dos serviços extrajudiciais;
- X. Ética e deontologia da magistratura.

Importante salientar que a propositura dos temas/conteúdos tanto da etapa inicial quanto da etapa continuada, visa precipuamente a formação humanista da magistratura e esse é um desafio constante para o desenvolver e o próprio deslindar das atividades da ESMAM, embora haja, o que se pode considerar como um guia emanado pela Escola Nacional, é muito desafiador para todos os envolvidos aflorar o humano em meio ao tecnicista depois de tantos anos focados e despendidos frente ao “estudo conteudista” exigido pelo mercado profissional das diversas carreiras público-jurídicas, entre as quais a da magistratura.

As Diretrizes Pedagógicas da Enfam consideram condição indispensável nos processos de formação e aperfeiçoamento dos magistrados a estruturação de ações que os ajudem a construir “sua própria forma de transitar do conhecimento cotidiano e do saber tácito para o conhecimento científico, fundamentando e compreendendo teoricamente a sua prática” (ENFAM, 2017a, p. 25), levando em consideração as necessidades verificadas no mundo do trabalho, em uma visão mais ampla, e o exercício da prática jurisdicional que ocorre em contextos sociais cada vez mais complexos, em um nível específico.

Em linhas gerais, segue um breve resumo das Diretrizes:

Quadro 5 : Resumo das Diretrizes Pedagógicas da ENFAM

<b>Natureza da formação</b>	Humanista e interdisciplinar; considera as mudanças verificadas no mundo do trabalho, em uma visão mais ampla, e o exercício da prática jurisdicional que ocorre em contextos sociais cada vez mais complexos, em um nível específico.
<b>Processo de produção do conhecimento</b>	Compreensão de que o conhecimento é a reprodução da realidade no pensamento, ganhando concretude por meio da ação; implica

	reconhecer a indissociabilidade entre duas dimensões no processo: “a teórica, que se mantém no plano da reflexão; e a prática, que se mantém no plano dos fazeres” (ENFAM, 2017c, p. 12).
<b>Princípios pedagógicos</b>	Tomando como referência a atividade jurisdicional como totalidade complexa, são eles: relação teoria e prática, interdisciplinaridade, reflexão crítica da prática laboral, relação entre conhecimento e mediações pedagógicas, aprendizagem construída com base na problematização e articulação entre parte e totalidade (ENFAM, 2017c).
<b>Concepção de competência</b>	A competência diz respeito “à capacidade de solucionar problemas, mobilizando, de forma transdisciplinar, conhecimentos, capacidades específicas, cognitivas complexas, comportamentais e habilidades psicofísicas, transferidos para novas situações” (ENFAM, 2017c, p. 20). Implica uma atuação que mobilize conhecimentos, vinculando-se a três dimensões interdependentes: específicas/saber fazer, cognitivas/saber conhecer e comportamentais/saber ser ou saber conviver.
<b>Processos pedagógicos: o ensino e a aprendizagem</b>	Dotados de uma intencionalidade, ocorrem por mediações sistematizadas que, desenvolvidas em contextos culturais definidos, promovem o intercâmbio de experiências individuais e coletivas. Nessa direção, visam “possibilitar o acesso a conhecimentos, técnicas ou dimensões culturais produzidos pela sociedade em seu processo de desenvolvimento histórico” (ENFAM, 2017c, p. 25).
<b>Avaliação</b>	Pressupõe a integração de todo o processo pedagógico, visando garantir validade às soluções educacionais e aos resultados obtidos nesse mesmo processo, tendo a ética como elemento norteador da avaliação formativa

Fonte: Diretrizes Pedagógicas da ENFAM

Neste trecho da estrada percorrida, percebe-se que as atividades desenvolvidas pela ESMAM vão muito além de “apenas” promover formação continuada aos Magistrados, dada a complexidade da contemporaneidade quanto à decisões judiciais, bem como a necessidade de submissão de diversas das suas ações junto a Escola Nacional, a dinâmica de trabalho da ESMAM exige bastante



tempo e dedicação e mais que isso, perfil e habilidade, pois para fazer EC de um público tão específico demanda-se de uma intencionalidade educativa e ao mesmo tempo de uma sensibilidade criticista, alinhada a uma percepção empata, que almeja/anseia por uma prática jurisdicional e social contínua, que visa ao desenvolvimento do magistrado enquanto “ser humano pleno e capaz”, apto em suas potencialidades, habilidades e competências e estas, vão para muito além de seus julgados.

### 3.1.2 Escola de Aperfeiçoamento do Servidor do Tribunal de Justiça do Amazonas – EASTJAM

Esta parte do caminho é a unidade responsável pela capacitação de servidores, estagiários e colaboradores do Poder Judiciário. Promove cursos presenciais e a distância, visando integrar, formar, aperfeiçoar para a melhor prestação jurisdicional. Além da capacitação, gerencia também o Programa de Estágio da instituição.

Figura 9 - Página inicial da EASTJAM



Fonte: Portal da Escola de Aperfeiçoamento do Servidor do Tribunal de Justiça do Amazonas

Criada pela Resolução n.º 17 de 2010, a EASTJAM foi criada considerando a necessidade do aprimoramento da atividade jurisdicional, mediante a promoção continuada de eventos, cursos presenciais e a distância, bem como, conferências sobre temas relevantes para a gestão judiciária, visando integrar, formar, aperfeiçoar e capacitar os servidores, estagiários, voluntários e colaboradores do Poder Judiciário para o desempenho de suas funções e melhor prestação jurisdicional à população.

Desta forma, a EASTJAM tem por finalidade:

a) planejar, organizar, supervisionar, executar as ações às necessidades específicas das áreas do Poder Judiciário; b) dinamizar o processo de capacitação dos servidores, dos serventuários, estagiários, voluntários e colaboradores; c) incentivar e viabilizar a participação dos servidores e serventuários como instrutores de cursos ou treinamentos que estejam dentro das suas áreas de conhecimento; d) incentivar a formação de grupos de estudo e de reflexão dentro do Poder Judiciário; propondo a cooperação e a integração que estabeleçam confiança e responsabilidade nas relações de trabalho; e) promover cursos de treinamento que contribuam com a automação do Poder Judiciário; f) expedir certificados e declarações de servidores, estagiários, voluntários e colaboradores da Justiça; g) elaborar relatórios e outros documentos relativos aos eventos da EASTJAM e h) executar outras atividades afins (Resolução nº 17 de 10 de junho de 2010)

Posteriormente, já em 2019, a Portaria 168/2019 do TJAM consolida e atualiza as ações de formação e aperfeiçoamento de servidores, coordenadas pela Escola de Aperfeiçoamento do Servidor.

Em suma, ambas as escolas têm assumido o compromisso de cumprir suas atribuições dentro do Tribunal de Justiça, almejando o cumprimento das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico, entretanto, percebe-se, claramente, a dificuldade de comunicação entre as duas, impossibilitando que os resultados das ações sejam efetivamente alcançados através da realização de formações integradas para magistrados, servidores e jurisdicionados, a partir de uma ideia única e organizada que sistematize as mais variadas ações de cunho

educacional propostas como ferramenta de fomentação, melhoramento e manutenção dos paradigmas sociais estabelecidos e permeados nos valores preconizados pela Instituição.

### **3. 2 Pressupostos teóricos para a implementação da Educação Corporativa**

A revolução causada pela Educação Corporativa pôde ser sentida no final do século XX, quando tomou o espaço de organizações burocratizadas, com modelos de produção em série, verticalizadas, para demonstrar a importância da nova cultura de qualificação educacional dos funcionários, como já demonstrado anteriormente, que promove múltiplos benefícios diretos à empresa e aos empregados.

Essa nova abordagem mundial fez com que as empresas buscassem se manter no mercado competitivo e, para tanto, começaram a fazer uso do Sistema de Educação Corporativa, trazendo uma visão gerencial referente a cultura organizacional das corporações, passando a exigir de seus funcionários capacidade de decidir, pensar para além e assim executar ordens de forma não automatizada e com mais eficiência na realização das tarefas propostas, ou seja, aplicando novas metodologias para impulsionar as competências de seu quadro de servidores por meio da implementação da EC.

A Educação Corporativa passou então a ser um novo padrão de educação superior e também instrumento chave de modificação da cultura organizacional. Eboli (2004) descreve cinco principais etapas gerenciais que são a base da implementação da EC, quais sejam: organizações flexíveis; era do conhecimento; rápida obsolescência do conhecimento; empregabilidade; e educação para a estratégia global.

Esses estágios podem também ser entendidos como as razões da implementação do Sistema de Educação Corporativa, e explicitam os benefícios desse novo procedimento voltado para a educação, que transforma o empreendimento por meio da modificação da cultura da empresa que passa então

a ter: estruturas flexíveis, não hierarquizada, com celeridade nas respostas, com profissionais capacitados e com visão global de negócios.

A realidade mudou, exigindo que todas as pessoas em todos os níveis da empresa tenham bem desenvolvida a capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos negócios. (EBOLI, 2004, p. 46)

Sobre esse enfoque, dá-se destaque à questão dos valores da organização que, após a implementação da EC, passam a ter como ponto chave a formação ampliada e continuada de funcionários, criando vantagens e concorrência perante as demais empresas do mesmo ramo. Além disso, com a implementação do mecanismo de EC, a empresa passa a ter uma excelente imagem externa e interna para os sócios e clientes em decorrência dos investimentos em capacitação e educação de seus empregados.

As empresas perceberam que a educação é umas das principais formas de se alcançar o desenvolvimento, passando a utilizá-la como uma ponte entre a capacitação pessoal dos funcionários e a estratégia de atuação da instituição. Por isso, estudiosos dizem que a execução do sistema de Educação Corporativa visa objetivar a educação para o trabalho, e não para o emprego.

Dessa forma, a EC é visualizada como um processo contínuo de desenvolvimento de pessoas por meio da especialização educacional, apresentando como missão “formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua” (EBOLI, 2004, p. 48)

A importância dessa metodologia de educação dentro das corporações é constatada em razão do progresso apresentado por diversas empresas, que passaram a ter público e real destaque após investirem na capacitação de pessoal e, conseqüentemente, conseguiram dar celeridade aos processos desenvolvidos internamente, além de melhorarem a imagem externa do empreendimento.

Ademais, o número de empresas que utilizam a sistemática da EC tem crescido em todo o mundo. Segundo dados de Eboli (2004), os Estados Unidos ultrapassou o número de 2.000 empresas, de diversos setores, que fazem uso do Sistema de Educação Corporativa. Outras pesquisas de Eboli *et al* (2006, p.12) apresentam dados de que, no Brasil, as principais empresas que investiram em EC foram os bancos, principalmente por meio de sistemas de educação à distância e obtiveram bons resultados a partir de tal iniciativa. Tudo isso evidencia que a EC passou a ser um instrumento de vantagem competitiva que traz excelência para as organizações.

(...) Percebe-se que as contribuições geradas pela Educação Corporativa no Brasil podem ser consideradas expressivas e que as ações voltadas às competências humanas e empresariais – que vão além das fronteiras da própria organização – têm sido efetivas e evidenciadas, apesar da atividade ser recente no cenário empresarial brasileiro. (...) Percebe-se que as contribuições geradas pela Educação Corporativa no Brasil são expressivas e que as ações voltadas às competências humanas e empresariais – que vão além das fronteiras da própria organização – têm sido efetivas e evidenciadas, apesar da atividade ser recente no cenário empresarial brasileiro. (EBOLI *et al*, 2006, p.13)

Partindo desses estudos, entende-se que as perspectivas para a implementação e o desenvolvimento da EC é de ascensão, tendo em vista o impacto positivo demonstrado pelas organizações que já fazem uso desse sistema voltado para a formação de colaboradores e a crescente adesão do mecanismo sistêmico positivista por outras empresas.

No estudo de Eboli (2004) em “Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades”, a autora esclarece, em diversos pontos, a necessidade de um estudo mais aprofundado desse sistema por parte da academia, com o objetivo de traçar estratégias que se adequem a realidade vivida pelas organizações.

Contudo, é impossível não perceber a questão social por trás da implementação do Sistema de Educação Corporativa que, após possibilitar a

capacitação dos empregados, estimula o desenvolvimento do senso crítico do funcionário sobre da organização e da sociedade.

Muitas empresas, por meio de seus sistemas de educação corporativa, estão desempenhando um papel fundamental nesse sentido, favorecendo o processo de formação de um novo perfil de trabalhador, capaz de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, construí-la e modificá-la. E, o que é mais importante: ao adquirir essa nova mentalidade e atitude, a mudança de perfil não se restringe apenas ao mundo corporativo, uma vez que leva os trabalhadores a assumir posturas críticas e saudáveis na construção do mundo a seu redor, responsabilizando-se por ele (EBOLI, 2004, p.259-260).

Como dito anteriormente, a educação é base para o desenvolvimento de uma nação, dessa forma, apreende-se que esse modelo gerencial pode ser aplicado não apenas pelas organizações privadas, mas também pelo setor público, capacitando seus servidores a fim de que eles cumpram seu ofício em prol da sociedade e, conseqüentemente, do país.

Foi realizado o estudo de diversos autores que se propuseram a analisar os requisitos de implementações de Sistemas de Educação Corporativa, sendo considerado uma constante quanto à necessidade de alinhamento da alta administração, bem como a imprescindibilidade da definição de um modelo de negócios, ou seja, de se estabelecer as metas futuras que a organização pretende alcançar, de maneira clara e precisa, com a implementação do Sistema de Educação Corporativa.

A concretização do Sistema de Educação Corporativa não é simples e deve seguir um roteiro previamente definido pelo modelo de negócio explicitado anteriormente, que conduzirá a organização nesse processo de melhorias e mudanças, visto que se trata de uma reestruturação interna de cultura e das estratégias de uma empresa, ponto difícil de ser executado, considerando que se trata de mudança de cultura conjunta pertinente e atinente a todos os funcionários.

Eboli (2004) também traça dez estágios para instalação do Sistema de Educação Corporativa, sendo eles:

- a) envolver e comprometer a alta administração com o processo de aprendizagem;
- b) definir o que é crítico para o sucesso;
- c) realizar diagnóstico das competências críticas empresariais, organizacionais e humanas;
- d) alinhar o sistema de educação às estratégias de negócios;
- e) definir públicos-alvo;
- f) avaliar e ajustar os programas existentes contemplando as competências críticas definidas;
- g) conceber ações e programas educacionais presenciais e/ou virtuais sempre orientados para as necessidades dos negócios;
- h) avaliar tecnologia de educação disponível;
- i) criar um ambiente e uma rotina de trabalho propícios à aprendizagem e;
- j) estabelecer um sistema eficaz de avaliação dos resultados obtidos com investimento em treinamento.

Considerados os estágios suso citados, depreende-se que dispensada a devida atenção, sem dúvida possibilitará compreensão e adesão às mudanças que se farão necessárias à instituição.

Dentro desse contexto, deve existir uma frente de trabalho dentro do projeto de educação corporativa responsável pelo gerenciamento da mudança, tendo por objetivo fazer com que os profissionais conheçam o projeto; entendam os principais objetivos; compreendam as vantagens explícitas e implícitas, tanto para a companhia quanto para ele próprio como profissional; sejam comunicados no tempo e conteúdo corretos sobre o desenvolvimento do projeto; visualizem o que vai mudar no seu dia-a-dia (avaliação, remuneração, carreira) e, por final, comprometam-se com a mudança, adotando o programa de educação corporativa como seu aliado para desenvolvimento profissional. (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 132)

Portanto, para a implementação do Sistema de Educação Corporativa é necessário um planejamento, levando em consideração a cultura que a

organização quer apresentar, bem como as estratégias e princípios seguidos, para, enfim, implementar a EC, que visará a qualificação de seus empregados, gerando benefícios para a empresa e para os empregados e, conseqüentemente, para toda sociedade direta e indiretamente.

Nesse sentido, ressalta-se que todos os movimentos deverão ser executados visando a perspectiva de transformação do indivíduo por meio do conhecimento. Um novo perfil de gestor/colaborador, com ênfase nas competências individuais, motivadas e comprometidas na solução de problemas, trabalhos em grupo, pensamentos e ações interligadas, assumindo responsabilidades para a implementação de programas educacionais (QUARTIERO & CERNY, 2005).

Meister (1999) apresenta um modelo de educação corporativa pautado em cinco grandes forças do cenário global, quais sejam: o surgimento da educação por processos, horizontalizada e flexível; a emergência da gestão do conhecimento; a volatilidade da informação e a obsolescência do conhecimento; o foco na empregabilidade: educar para o trabalho, não para o emprego; e a mudança no foco da educação geral.

Aponta que o modelo de EC é baseado em competências e na conexão de aprendizagem da organização e ainda considerando o conhecimento criado no ambiente da corporação (ou até no “chão de fábrica”). Com isso, o modelo é organizado em gestão de pessoas por competências, com o objetivo de viabilizar o desenvolvimento de serviço ou produção, bem como estimular novas competências do colaborador durante sua vida de trabalho.

Diálogos entre psicólogos e administradores sobre as competências da EC começaram a surgir em 1973, conforme apontamentos de Bonilauri e Karam (2008). Após a publicação do artigo de McClelland “Testing for Competence Rather Than Intelligence”, nos Estados Unidos, onde as competências são compreendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuem para o alto desempenho da organização.

Em relação à competência, leciona Eboli (2003) que estas compreendem três níveis, sendo eles:



1) competências empresariais, que são forças e qualidades que estão intrínsecas na organização, com a capacidade de atuar com excelência no setor que atua;

2) competências organizacionais, referindo-se àquelas que ainda precisam ser adquiridas e desenvolvidas para as principais áreas/processos que darão sustentação às competências críticas empresariais;

3) competências humanas, que são recursos que devem ser adquiridos de forma individual, para que a empresa possa ter sucesso em seus objetivos estratégicos.

De modo geral a missão do modelo EC é promover um amplo desenvolvimento dos talentos, e ainda captando conhecimentos e processos que são criados no dia a dia da organização, e com isso estimular a difusão, geração, assimilação e aplicação de novas técnicas e conhecimentos para maximizar a produção (EBOLI, 2012, p. 31).

Anterior ao pensamento de EC os setores ou departamentos de treinamento das organizações acabavam sendo meros “anotadores de pedido”, realizando atividades de acordo com a demanda dos demais setores da corporação e de seus clientes, mecanismos burocráticos e em série sem que houvesse a necessidade de que o executor das atividades pensasse. Com o desenvolvimento da educação corporativa, a instituição acaba fortalecendo ambientes de proatividade e aprendizagem dos negócios da corporação, o desenvolvimento do pensar, decidir e executar por meio da qualificação profissional dos funcionários.

Com a economia globalizada, a aplicação de EC tem sido revestida para o desenvolvimento de pessoal altamente qualificado, desempenhando a competitividade da economia e do mundo dos negócios. As organizações passam a exigir qualificação mental, e não só isso, passam a investir na qualificação mental educacional de seus funcionários, fazendo com que o capital intelectual seja um fator insubstituível na corporação e de diferenciação das organizações.

A finalidade da EC segundo Eboli (2014, p. 20) é “o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas

imprescindíveis para a viabilização das estratégias de negócios” estruturada em uma organização de forma sistemática, estratégica e contínua.

Eboli (2004) vai apresentar que a EC tem sete (7) princípios que norteiam o caminho a ser seguido pelas instituições que desejam efetivamente desenvolver as suas ações de EC.

Vejamos:

**Quadro 6 –** Princípios da Educação Corporativa

Princípio	Conceito
1. Competitividade	Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual, passando a ser um fator de diferenciação da empresa.
2. Perpetuidade	Compreender que a educação não é apenas um processo de desenvolvimento e realização de potencial. Mas um processo intencional e sistemático de transmissão de herança cultural.
3. Conectividade	Privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial e a redes de relacionamentos com o público.
4. Disponibilidade	Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando a educação.
5. Cidadania	Estimular a cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional pela formação de atores sociais.
6. Parceria	Entender que o desenvolvimento de competências do colaborador exige parcerias internas e externas da empresa, com o ideal e interesse comum a educação e capacitação do colaborador.
7. Efetividade	Ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando agregar valor ao negócio.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptação de Eboli (2004).

A implementação de um Sistema de Educação Corporativa é um mecanismo que se propõe a desenvolver capacidades e talentos de pessoas dentro da organização e em prol da organização, para tanto, deve emanar da alta esfera organizacional e estar amparada em um projeto de capacitação, o qual deverá ser desenvolvido à luz das metas e objetivos que compreendem a ação da instituição, e ainda a natureza dos serviços prestados.

O Sistema de Educação Corporativa deve considerar ainda as atividades desenvolvidas na organização, seus clientes, parceiros e competidores, com o objetivo de ter uma visão geral do mercado, para especializar e qualificar os funcionários com os melhores procedimentos técnicos do mercado, tornando, assim, a empresa extremamente atrativa no mercado.

A cultura e valores da organização também são pontos que devem influenciar a aplicação do Sistema de Educação Corporativa, visto que tais quesitos compõem a cerne da empresa, ou seja, a imagem que os usuários do serviço têm daquele negócio. Nesse sentido, torna-se mister a inclusão desses pontos quando do desenvolvimento de metodologias da Educação Corporativa.

A execução desse sistema é uma ação que deve buscar atender a problemas que podem existir no ambiente da instituição, bem como preparar a organização para as complexidades que podem surgir no mercado, tanto interno, quanto externo, fazendo com que a qualificação mental se torne uma aliada quando das problemáticas.

Mundim e Ricardo (2009) citam 11 etapas – que podem ser paralelamente executadas - para a implementação da EC, sendo elas:

- a) valores compartilhados/modelo de negócio;
- b) suporte de alta gerência;
- c) visão/missão;
- d) estratégia financeira;
- e) organização;
- f) patrocinadores;
- g) produtos/serviços;
- h) parcerias de aprendizagem;
- i) apoio técnico;
- j) sistemas de avaliação; e
- k) processo contínuo de comunicação.

Em resumo, todas as etapas tem sua imprescindibilidade na concretização do sistema dentro da organização. Dá-se, aqui, destaque à etapa de valores compartilhados/modelo de negócio por se tratar de uma fase inicial, que visa formular o projeto a ser implementado de acordo com a cultura, organização, valores da empresa, sendo importante, nesta fase, a realização de um levantamento da situação educacional/profissional dos trabalhadores da empresa e uma análise de qual nível educacional tenciona-se implementar.

### **3. 3 Perspectivas da Educação Corporativa no Tribunal de Justiça do Amazonas**

No Tribunal de Justiça, portanto, para a implementação do Sistema de Educação Corporativa é necessário um planejamento, levando em consideração a cultura que a organização quer apresentar, bem como as estratégias e princípios seguidos, para, enfim, implementar um Sistema de EC que visa qualificação de servidores e magistrados gerando, no caso do TJAM, benefícios para toda a sociedade que necessita, direta ou indiretamente, do Poder Judiciário.

Nesta etapa da caminhada, é preciso parar e se fazer uma reflexão mais apurada e aprumada frente aos rumos aqui vislumbrados pois é fato de que o TJAM já desenvolve, de uma forma ou de outra, um modelo de Educação Corporativa e diante dessa constatação, não se pode pensar em se partir de um marco zero, mas em potencializar as boas práticas e ampliar as ações já em execução pelas Escolas e demais órgãos estratégicos que se interligam a este mister, fazendo adequações pertinentes e necessárias aos processos e etapas necessárias a consolidação do Sistema de EC.

Não bastando, tendo em vista que o TJAM já está trabalhando no processo de competências e habilidades, caberá aos gestores e gerenciadores responsáveis (Presidência, Diretorias das Escolas e Núcleos Estratégicos correlacionados) definir o que é crítico e determinante para o sucesso dessa empreitada, alinhando o sistema de educação às estratégias já traçadas, determinando o público-alvo, avaliando e alinhando os programas existentes e consolidados, aperfeiçoando-os, àquelas competências.

A criação de ambiente e de uma rotina de trabalho propícios à aprendizagem constituem-se como outro fator fundamental para a implantação de um sistema de Educação Corporativa efetivo, aliados a conscientização e o envolvimento dos gestores e líderes no processo educativo, pois é fundamental para que se estimule a participação dos servidores do Poder Judiciário nos programas de capacitação, o comprometimento de seus superiores hierárquicos e demais gestores, a fim de que desenvolvam seus potenciais com vistas à realização plena e eficaz de seu trabalho e funções.

Por tantos passos dados e tantas paisagens observadas, vislumbra-se a possibilidade quimérica de se pensar em: caso fosse decidido pela implementação e consolidação de um Sistema de Educação Corporativa organizado e estruturado estrategicamente no Poder Judiciário Amazonense, mapear-se-ia os primeiros passos a partir da conscientização da administração superior e de seus gestores (responsáveis), de um modelo peculiar e em consonância com a realidade local, no qual sejam estabelecidos novas: missão, visão e objetivos de uma única unidade educacional, em consonância com os direcionadores estratégicos macros da instituição, bem como suas intencionalidades e responsabilidades.

A seguir, passar-se-ia ao planejamento da execução e propõe-se que poderia ser feito por meio das seguintes fases:

- ✓ Fase 1 – Contratação de especialista externo; Concepção do Projeto: Levantamento de informações; Elaboração do projeto de Sistema de Corporativa em consonância com as peculiaridades já sinalizadas; Revisão do projeto.
- ✓ Fase 2 – Aprovação do Projeto: Apresentação do Projeto para a Presidência do Tribunal de Justiça; Apresentação do Projeto para todos os gestores da instituição.
- ✓ Fase 3 – Preparação para Implantação Efetiva da EC no TJAM; Descrição dos processos de operação do Sistema de Educação Corporativa; Aperfeiçoamento do banco de dados; Elaboração do Plano de Comunicação interna; Compatibilização das ações e

demandas setoriais; Desenho de Fluxograma; Explicação clara do projeto e da intencionalidade da EC no TJAM, para todos os envolvidos direta e indiretamente; Formação de parcerias.

- ✓ Fase 4 – Implementação do Sistema de Educação Corporativa no TJAM: Inauguração e início das operações.
- ✓ Fase 5 – Revisar e readequar os programas de desenvolvimento já implantados.
- ✓ Fase 6 – Implantar novos projetos.
- ✓ Fase 7 – Avaliar projeto: avaliar resultados com base no planejado; implementar ações de melhoria.

Assim, como diz a música disposta na epígrafe desta terceira paragem, ao longo de todo esse percurso, eu “(...) me perguntei se o tempo poderá realizar meus sonhos e desejos (...)” frente ao que se pressupõe por Sistema de Educação Corporativa no âmago do Poder Judiciário Amazonense, não só como órgão, mas enquanto concepção de ideal, e, conseqüentemente, como valor intrínseco de transformação institucional, dessa forma, reflete-se: “(...) será que eu já não sei por onde procurar, ou todos os caminhos dão no mesmo (...)” lugar, por onde se começa e se pode retornar?

“(...) E o certo é que eu não sei o que virá (...) é parte do mistério; e é tanta coisa pra se desvendar; por tudo que eu andei; e o tanto que faltar; não dá pra se prever; nenhum futuro (...)”.

Todavia, certo é que pela impermanência que permeia a tudo e a todos, o porvir estará sempre envolto em esperança, que também se move por caminhos e lugares inimagináveis sem, contudo deixar de atingir àqueles que esperam por dias melhores para si e para as gerações vindouras frente a uma sociedade cidadã e justa.

### **Trilhas em perspectivas**

Ao iniciar estas andanças, muitos foram os caminhos percorridos, alguns confiantes e certos, outros tantos trôpegos, todavia sempre em constante movimento, de modo que ao chegar até aqui, não com a sensação de trabalho finalizado, faço-me conhecedora e ciente que as trilhas percorridas proporcionaram diversas reflexões sobre a temática proposta e certamente possibilitarão que outrem percorra novos e outros caminhos, na constante e dinâmica busca pelo conhecimento que é inato ao próprio ser, e então proponham-se novas respostas.

Assim, embora as ações de formação já venham sendo desenvolvidas tanto pela EASTJAM quanto pela ESMAM, a formal implementação da EC apresenta-se no TJAM como uma possível e já plausível realidade, necessitando, entretanto, da formalização de um fluxo organizacional mais tangível, da construção de um modelo de gestão da formação continuada de forma interligada e com o devido diagrama de ordenança, possibilitando desenvolver as competências cogentes para que a TJAM estabeleça e alcance suas metas estratégicas de maneira interligada e harmoniosa, tanto no sentido numérico quanto de desenvolvimento de pessoal e, assim possa prestar um melhor serviço jurisdicional à sociedade.

Nas andanças iniciais foram percorridas várias etapas corpóreas e incorpóreas para a apreensão e compreensão do tema, desde o primeiro momento, quando adentrei ao tão almejado Programa de Mestrado em Educação da nobilíssima UFAM e me expus, fazendo para além da apresentação dos caminhos que tinham sido até então percorridos, um resgate da minha trajetória de vida pessoal, escolar, profissional, levando-me a inúmeras reflexões a respeito dos elementos constitutivos da minha própria formação e, conseqüentemente, dos contextos que me foram apresentados e engendrados, a partir de então, para que o caminhar pudesse ser possível, mesmo que em meio a tantos e inimagináveis percalços e obstáculos.

Na Primeira Trilha, foram apresentadas explicações sobre o caminho que se percorreu e assim, foram necessárias algumas contextualizações históricas e determinadas explicações sobre as indicações (sinalizações próprias a qualquer estrada) que seriam seguidas, entre elas: a Escola Nacional de Formação de Magistrados – ENFAM e o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – *CEAJud*, onde se buscou destacar os pontos importantes relativos ao processo de formação já existentes dentro do poder judiciário, possibilitando que se avançasse para novas direções e ponderações.

Ao longo da segunda trilha, considerando os elementos de intencionalidade deste estudo, apresentou-se o referencial teórico que abarca os conceitos e fundamentos relativos a educação corporativa, contemplando a necessidade de esclarecimento da temática no que diz respeito aos conceitos e discussões que perpassam e são inerentes a literatura sobre a educação corporativa, apresentando exemplos de desenvolvimento tanto em setores privados e públicos quanto, nos mais específicos, ligados aos tribunais, propiciando assim uma maior abrangência de entendimento da temática para que a condução fosse mais aplainada frente ao caminho palmilhado, o qual subsidiou e salvaguardou a concepção da etapa final do trabalho.

O ponto de chegada evidenciou a política de formação continuada desenvolvida dentro do Tribunal de Justiça do Amazonas e permitiu que se fizesse um mergulho à estrutura organizacional do TJAM, especialmente no que pertine às duas escolas: Escola de Aperfeiçoamento do Servidor do Tribunal de Justiça do Amazonas - EASTJAM e a Escola Superior da Magistratura do Amazonas - ESMAM; e apresentou as reflexões relacionados aos elementos compositivos da Educação Corporativa já aplicados no TJAM.

Ressalta-se que, a despeito dos parâmetros do processo de formação desenvolvido no TJAM, sem dúvida, as atividades que já vêm sendo oferecidas tem contribuindo significativamente para o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores e magistrados, necessitando, entretanto, da ampliação e organização dessa oferta, vislumbrando assim, dentro de uma nova perspectiva, a elevação do potencial humano, construindo o que Lévy (2003) chama de



inteligência coletiva, ou seja, o trabalhar em comum acordo com o outro, mobilizando competências em prol de uma coletividade, no caso não apenas as internas, mas seguramente estendendo-as à comunidade manauara e à sociedade estadual, motivo precípua da justiça amazonense.

Ao longo de todo caminhar, em diversas ocasiões, evidenciou-se como condição fundamental para o efetivo desenvolvimento da Educação Corporativa na instituição, o comprometimento das esferas superiores, merecendo destaque específico a este elemento, visto que a cúpula administrativa do TJAM se transmuta, renovando-se de dois em dois anos, motivo pelo qual não ocasionalmente, ocorre a descontinuidade de muitas das inúmeras ações vistas como intermediárias, todavia basilares ao todo, como é o caso da formação continuada dos seus mais diversos atores e colaboradores e por isso, reforça-se a importância da sensibilidade, da noção e do comprometimento, para com este ponto primordial da administração, do líder maior do Tribunal – a presidência, especialmente junto com os Desembargadores (Diretores) da ESMAM e da EASTJAM.

Como bem destaca Eboli (2012) o grande divisor de águas entre um Sistema de Educação Corporativa bem sucedido e um projeto que não sai do papel é justamente o envolvimento dos líderes. Assim, depreende-se que entre diversos movimentos necessários para que haja um efetivo e continuado impacto (positivo) das ações de formação já desenvolvidas dentro do TJAM, atualmente de forma compartimentada, principalmente entre as duas Escolas, talvez se possa pensar que futuramente venha a ocorrer de forma integrada ou pelo menos interligada, o que, inequivocamente, passa pelo perfil do gestor superior e nesse sentido destaca Eboli (2012) sete papéis (setas indicativas de paradas obrigatórias para reflexão) a serem desempenhados: 1 - visionário: apontar a direção do SEC; 2 - patrocinador: promover o encorajamento nos colaboradores; 3 - controlador: participar ativamente no controle do desenvolvimento de competências; 4 - especialista: idealizar e desenvolver novos programas educacionais; 5 - professor: ensinar nos programas educacionais; 6 - aprendiz: mostrar também sua vontade de aprender, frequentando cursos; e, 7 - comunicador: divulgar e promover interna

e externamente.

Assimilado esse perfil necessário em relação ao gestor e diante dessa paisagem, vislumbrada no decorrer do caminho, permite-se aos caminhantes refletir sobre a possibilidade de se vislumbrar outros horizontes entre eles, pensar na probabilidade de ao invés de dois órgãos educacionais, trabalhando muitas vezes de maneira separadas e em movimentos e ações dissonantes, realizar ações que caminhem em direção da unificação desses esforços num só órgão administrativo educacional macro, por exemplo, norteado pela ideia da abrangência estratégica, calcado no princípio da humanização e aperfeiçoamento jurisdicional integral e integrativo, da igualdade, da diversidade e da excelência, comprometido essencialmente com a fomentação de uma sociedade democrática, ética, equilibrada e justa.

Fundamenta-se tal unificação na concatenação de uma educação corporativa efetiva e de qualidade para todos os atores, servidores, magistrados e órgãos envolvidos, respeitando a heterogeneidade de seus componentes internos e externos para a realização plena do devido atendimento às necessidades educativas, formativas e de treinamento institucional, em todas as suas vertentes, no intuito de se consolidar uma prestação jurisdicional de excelência que englobe, para além do término do processo (sentença), o planejamento e o desenvolvimento curricular de diversas ações educacionais baseadas nas metas e instruções superiores e, ao mesmo tempo, alinhadas às peculiaridades e necessidades do próprio TJAM em progresso contínuo, incentivado pela concepção de dispositivos de comunicação cada vez mais eficientes entre o Tribunal, seus servidores, magistrados, “a escola”, os órgãos superiores inspiradores e ordenadores e a sociedade amazonense, adquirida por meio de uma prática continuada, reflexiva e coletiva, pois a educação corporativa é o resultado do comprometimento com a educação de todos.

Assim, no que diz respeito às viabilidades para a efetiva implementação de um possível Sistema de Educação Corporativa no TJAM seguindo os parâmetros apresentados neste estudo, destaca-se ser imprescindível que sejam realizados estudos aprofundados dentro da instituição, envolvendo a presidência do Tribunal,

bem como os Diretores das escolas e seus diversos gestores, que já desempenham as ações de formação, conforme destacado e, assim, num processo de amadurecimento e fortalecimento estrutural e organizacional, possa-se estabelecer relações, semelhanças, e associações, verdadeiramente integrativas e efetivas, no afã de que ocorram gradativos avanços e mudanças, ocasionando óbvios e inerentes ganhos à todos que direta ou indiretamente compõem as esferas do Poder Judiciário Estadual, todos os que dele necessitam e a sociedade amazonense.

## Referências

ALVAREZ, J.; PASSOS, E. **Cartografar é habitar um território existencial**. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (orgs.). **Pistas do método da cartografia: Pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 03 set. 2015

\_\_\_\_\_. **Constituição (1988)**. Emenda constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos dos arts. 5, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm). Acesso em: 20 12. 2016

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005**. Regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 19, dez. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm#art37](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm#art37)>. Acesso em: 20 12. 2016

BONILAURI, A. R. C.; KARAM, M. E. **Desenvolvimento de competências: conceitos e aplicações**. In: MUNDIN, A. P. F.; RICARDO, E. J. (Orgs.). Educação corporativa: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 111, de 6 de abril de 2010**. criação do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud)

\_\_\_\_\_. **RESOLUÇÃO Nº 159, DE 12 DE NOVEMBRO DE 2012**. Dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário.

DANTAS, Fernando Luís Lopes. **A FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS NO ATUAL MODELO CONTITUCIONAL: O PAPEL DA ENFAM E DAS ESCOLAS JUDICIAIS**. 2014. Disponível em: [http://www.evocati.com.br/evocati/interna.wsp?tmp\\_page=interna&tmp\\_codigo=611](http://www.evocati.com.br/evocati/interna.wsp?tmp_page=interna&tmp_codigo=611). Acesso em: 19/12/2016

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil Platôs. Vol. 1**. Tradução: Ana Lucia de Oliveira, Aurélio Guerra Neto, Celia Pinto Costa. 2. ed. São Paulo: Editora 34

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **O que é filosofia?** Tradução: Bento Prado Júnior; Alberto Alonso Muñoz. 3. Ed. São Paulo: Editora 34, 2010.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L. RUAS, R. (Orgs). **Competências: conceitos, metodologias e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: evolução, conceitos e papéis.** In: CASARINI, F. G.; BAUMGARTNER, M. (Org.). Educação corporativa: dá teoria a prática. São Paulo: Senac São Paulo, 2012.

EBOLI, M. **Plano de ação estratégico para o desenvolvimento de pessoas em lideranças na qualidade de serviços.** Relatório Embratel, 2003.

EBOLI, M. (Org.). **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, M. **Fundamentos, princípios e práticas da educação corporativa.** In: EBOLI, M. (Org.). Educação corporativa: muitos olhares. São Paulo: Atlas, 2014.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS – MINISTRO SÁLVIO DE FIGUEIREDO TEIXEIRA (ENFAM). **Resolução Enfam n. 7 de 7 de dezembro de 2017.** Dispõe sobre as diretrizes pedagógicas da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira – Enfam. Diário da Justiça Eletrônico do STJ, 14 de dez. 2017. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/116264>. Acesso em: 10/01/2018

\_\_\_\_\_. **Resolução Enfam n. 5 de novembro de 2017.** Aprova a estrutura orgânica da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira – Enfam. Disponível em : <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/116041>

\_\_\_\_\_. **Resolução Enfam n. 2 de 8 de junho de 2016.** Dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e regulamenta os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de magistrados e de formadores. Disponível em: <<http://www.ENFAM.jus.br/institucional/legislacao/resolucoes-da-ENFAM/>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução Enfam n. 7 de 7 de dezembro de 2017a.** Dispõe sobre as diretrizes pedagógicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados. [I – Diretrizes Pedagógicas da Enfam (texto principal); II – Apêndice A: Apresentação Sistematizada das Diretrizes Pedagógicas; III: Apêndice B – Diretrizes Pedagógicas: Concepções e Práticas Avaliativas]. Disponível em: <<http://www.ENFAM.jus.br/institucional/legislacao/resolucoes-da-ENFAM/>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. **Apêndice A – Apresentação Sistematizada das Diretrizes Pedagógicas.** Brasília: Enfam, 2017b. [Instituído pela Resolução Enfam n. 7 de 7 de dezembro de 2017]

\_\_\_\_\_. **Diretrizes Pedagógicas da Enfam para formação e aperfeiçoamento de magistrados.** Brasília: Enfam, 2017c. [Instituídas pela Resolução Enfam n. 7 de 7 de dezembro de 2017. Resolução Enfam n. 5 de novembro de 2017]

\_\_\_\_\_. **Manual de Organização da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira –** Enfam. Novembro de 2017

FIALHO, F. A. P. (Org.) ; THOMÉ, Z. R. C. (Org.). **Saberes, Tecnologias e Práticas Pedagógicas.** 1. ed. Manaus: EDUA - Editora da Universidade Federal do Amazonas, 2015. v. 1000. 226p.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. Mil Platôs. Vol. 1. Tradução: Ana Lucia de Oliveira, Aurélio Guerra Neto, Celia Pinto Costa. 2. ed. São Paulo: Editora 34

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. O que é filosofia? Tradução: Bento Prado Júnior; Alberto Alonso Muñoz. 3. Ed. São Paulo: Editora 34, 2010.

GOULART, S.; PESSOA, E. Educação corporativa como base da estratégia organizacional. In: MUNDIN, A. P. F.; RICARDO, E. J. (Orgs.). Educação corporativa: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

KASTRUP, V.; PASSOS, E.; **Cartografar é traçar um plano comum.** . In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (orgs.). PASSOS, E. et.al. **Pistas do método da cartografia: a experiência da pesquisa e o plano comum.** Porto Alegre: Sulina, 2016.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura.** São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_. **As tecnologias das inteligências** : o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

\_\_\_\_\_. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço.** 4.ed. São Paulo: Loyola, 2003.

MAISTER, J. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.** São Paulo: Makron Books, 1999.

PASSOS, E. et.al. **Pistas do método da cartografia: Pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

PASSOS, E. et.al. **Pistas do método da cartografia: a experiência da pesquisa e o plano comum**. Porto Alegre: Sulina, 2016.

PASSOS, E.; BARROS, R. **Cartografar é acompanhar processos**. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (orgs.). **Pistas do método da cartografia: Pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

QUARTIERO, E. M. & CERNY, R. Z. **Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação**. In: QUARTIERO, E. M. & BIANCHETTI, L. (Orgs.) **Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. São Paulo: Cortez, 2005

TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. **O juiz: seleção e formação do magistrado no mundo contemporâneo**. Belo Horizonte: Del Rey, 1999.

\_\_\_\_\_. **Revista da Academia Brasileira de Letras Jurídicas**, v. 17, n. 19-20, p. 71-81, jan./dez. 2001.

THOMÉ, Z. R. C.. **O Parlamento da Técnicas e dos Homens**. 2ª. ed. Manaus: Editora da Universidade Federal do Amazonas - EDUA, 2016. v. 1. 164p .

THOMÉ, Z. R. C.. **Inovação Tecnológica, Intelectualização e Autonomização da Atividade Humana na Produção: Desafios para Educação**. 1. ed. Manaus: Editora da Universidade Federal do Amazonas - EDUA, 2016. v. 01. 114p .

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO AMAZONAS. **Lei Complementar nº17/1997**. Dispõe sobre a Divisão e a Organização judiciária do Estado do Amazonas, bem como sobre o Regime Jurídico da Magistratura e a Organização dos Serviços Auxiliares da Justiça.

\_\_\_\_\_. **Regimento Interno da Escola Superior da Magistratura do Amazonas, de 12 de julho de 1999**.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 12, de 26 de março de 2013, em substituição à Resolução s/nº, de 12 de julho de 1999**.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº de 10 de junho de 2010**. Dispõe sobre a organização e funcionamento da Escola de Aperfeiçoamento do Servidor do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas.

\_\_\_\_\_. **Resolução Nº 12/2013-DVEXPED-TJ/AM**. Dispõe sobre a organização e funcionamento da Escola Superior da Magistratura do Amazonas ESMAM, instituída pela Lei Complementar nº 17/1997.

\_\_\_\_\_ **Portaria nº 168 de janeiro de 2019.**  
Consolida e atualiza as ações de formação e aperfeiçoamento de servidores,  
coordenadas pela Escola de Aperfeiçoamento do Servidor.