

MODELO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DO PODER JUDICIÁRIO: UM SISTEMA COLABORATIVO

Diogo Albuquerque Ferreira – CNJ – diogo.ferreira@cnj.jus.br

Patrícia de Souza Falcão – CNJ – patricia.falcao@cnj.jus.br

RESUMO

O Poder Judiciário Brasileiro vive um momento de mudanças culturais e estruturais. A população exige cada vez mais a prestação de um serviço jurisdicional célere, abrangente, efetivo e ético. O Conselho Nacional de Justiça - CNJ, órgão criado com a responsabilidade de controlar a atuação administrativa e modernizar os Tribunais brasileiros, colocou entre suas metas estratégicas a capacitação de servidores e magistrados. A educação a distância - EaD vem se mostrando uma alternativa eficaz para a educação corporativa do Poder Judiciário. Problemas como escassez de recursos orçamentários, excesso de atribuições que não permite ausência do local de trabalho e gastos excessivos com deslocamentos e diárias podem ser amenizados com o uso da EaD como ferramenta de gestão e disseminação de conhecimento. Para tanto, foi necessária a criação de um modelo sistêmico baseado em princípios como colaboração, sustentabilidade, acessibilidade e universalidade. Esse modelo estabelece como entradas: pesquisas nacionais, cursos de formação; um banco de tutores do Poder Judiciário e fóruns de discussão. O processamento ocorre durante o planejamento estratégico, a produção de cursos e a realização de eventos de educação a distância. Nas saídas desse sistema estão: banco de cursos para compartilhamento, videoteca, biblioteca digital e tutores especializados.

Palavras-chave: Educação a Distância; Poder Judiciário; Gestão do Conhecimento; Modelo Sistêmico; Resultados; Servidores; Magistrados; CNJ.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 3 |
| 1.1 Conceito de Educação a Distância | 4 |
| 1.2 A Educação a Distância como ferramenta de gestão do conhecimento | 4 |
| 2. CONTEXTO..... | 7 |
| 2.1 Histórico | 8 |
| 2.2 Dificuldades e Desafios..... | 10 |
| 3. PRINCÍPIOS | 13 |
| 3.1 Colaboração..... | 13 |
| 3.2 Sustentabilidade | 14 |
| 3.3 Acessibilidade | 14 |
| 3.4 Universalidade | 14 |
| 4. O MODELO DE EAD DO PODER JUDICIÁRIO | 15 |
| 5. ENTRADAS | 17 |
| 5.1 Pesquisa Nacional | 17 |
| 5.2 Cursos de Formação..... | 17 |
| 5.3 Banco de Tutores do Poder Judiciário – BTJ | 18 |
| 5.4 Fórum de Discussão | 18 |
| 6. SAÍDAS..... | 19 |
| 6.1 Compartilhamento de Cursos: | 19 |
| 6.2 Biblioteca Digital..... | 20 |
| 6.3 Videoteca | 21 |
| 7. Indicadores, Resultados e Benefícios | 21 |
| 7.1 Indicadores..... | 21 |
| 7.2 Resultados e Benefícios | 22 |
| 8. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA..... | 24 |

1. INTRODUÇÃO

Na era do Conhecimento e da Informação, a educação a distância, que já tem uma trajetória marcante desde a oferta dos primeiros cursos de estenografia por correspondência na Escandinávia (Suécia e Inglaterra), nos meados do século XIX até o surgimento das universidades virtuais (megauniversidades), vive um momento de plena ascensão. Para Silva (2003), a educação online é demanda da sociedade da informação, isto é, do novo contexto socioeconômico-tecnológico engendrado a partir da década de 80, momento em que se deixa a centralidade na produção fabril e passa-se o foco para a informação digitalizada.

Ao vencer as barreiras da metodologia de aprendizagem a distância, o trabalhador adquire novas competências e amplia sua rede de colaboração. Para as organizações, o armazenamento do conhecimento gerado significa a apropriação do seu capital intelectual. Ao encontro desse entendimento, registra-se a opinião de Martins (2009), ao afirmar serem necessárias estruturas e sistemas de aprendizagem que, além de educar o indivíduo no ambiente de trabalho, sejam capazes de comprometê-lo com programas de aprendizagem focados em metas e em resultados estratégicos para a empresa, portanto é fundamental que os servidores públicos, gestores e colaboradores, compreendam o valor da aprendizagem contínua.

Essa é uma tendência que alcança todas as instituições, tanto públicas quanto privadas, e cria link entre a educação formal e a educação corporativa, na medida em que os trabalhadores são pressionados a darem continuidade ao aprendizado e a buscarem novas competências e habilidades, sob pena de discriminação ou de serem subaproveitados em seus ambientes profissionais.

O Judiciário insere-se nesse contexto e, tanto no Brasil quanto no exterior, tem oferecido oportunidades de aprendizagem contínua aos seus servidores e magistrados, inclusive por meio da Educação a Distância.

A metodologia de Educação a Distância - EAD está cada vez mais difundida em organizações públicas e privada. Dentre as principais vantagens da EAD estão: a redução dos custos, a mobilidade dos participantes, a otimização do tempo de alunos e tutores, o ganho de escala e a possibilidade de capacitar um maior número de pessoas espalhadas por todo o Brasil ao mesmo tempo.

As companhias desenvolvedoras de software estão se adaptando às novas exigências do mercado, partindo de atitudes simples, como realização de vídeo conferências, a fim de reduzir o uso de meios de transportes poluentes (minimizando o deslocamento de pessoal); desenvolvimento de softwares que exijam menos capacidade do hardware, ou seja, gastem menos energia por demandarem menos tempo de operação e, ainda, sejam capazes de configurar impressoras que imprimam folhas em frente e verso, economizando papel.

Percebendo essa realidade, o CNJ inseriu-se no cenário da EAD, em 2009, por meio de iniciativas do Departamento de Gestão Estratégica, que, juntamente

com o Departamento de Tecnologia da Informação, implantou a plataforma *Moodle* (*software livre*) e promoveu os primeiros cursos à distância no Conselho.

1.1 Conceito de Educação a Distância

Segundo MORAN (2002), educação a distância é o processo de ensino-aprendizagem, mediado por tecnologias, onde professores e alunos estão separados espacial e/ou temporalmente. Para MOORE (2007), a educação a distância é definida como consistindo de todos os recursos para proporcionar a instrução através da mídia escrita e falada para as pessoas comprometidas com a aprendizagem planejada, em lugar ou hora diferente daqueles do instrutor ou instrutores.

No Conselho Nacional de Justiça, a educação a distância tem singularidades que levaram a uma nova definição. Segundo FERREIRA (2011):

Educação a Distância para o CNJ:

A Educação a Distância é um processo interativo, tridimensional, de construção coletiva de conhecimento, com foco no aluno, mediado por tecnologias educacionais que promove o aprendizado de forma síncrona e assíncrona.

A educação a distância promovida pelo CNJ tem a interação como uma premissa para que a aprendizagem aconteça. Os cursos realizados pelo CNJ possuem tutoria especializada que não somente tira as dúvidas dos alunos, como também fomenta a discussão, estimula o pensamento crítico, desenvolve habilidades comunicacionais e de trabalho em grupo virtuais.

As três dimensões citadas no conceito são: 1) conteúdo disponibilizado na plataforma, desenvolvido por uma equipe multidisciplinar; 2) intervenções do tutor, acrescentando novas informações, sugerindo bibliografia complementar e realizando a costura textual; 3) as interações aluno-professor e aluno-aluno. Dessa forma, o conhecimento é construído coletivamente e enriquecendo o curso.

A educação a distância, ao contrário do ensino presencial que possui foco no professor, consegue promover um aprendizado mais personalizado, com foco no aluno. Os conteudistas, os designers instrucionais, os pedagogos, os programadores visuais e os analistas de sistemas constroem os cursos pensando nas necessidades dos alunos, na melhor forma de entregar o conhecimento, nas interações necessárias para alcançar os objetivos educacionais.

Um curso a distância possui atividades síncronas e assíncronas. Atividades síncronas são aquelas onde a interação entre professor e aluno ocorre ao mesmo tempo (ex: chats e webconferências). Por outro lado, atividades assíncronas são atividades onde a interação ocorre em momentos distintos (ex: fórum de discussão e enquete).

1.2 A Educação a Distância como ferramenta de gestão do conhecimento

Para esclarecer a relação entre educação a distância e a gestão do conhecimento no âmbito do Poder Judiciário, é preciso esclarecer os conceitos de conhecimento tácito e explícito e como se dá essa gestão.

Segundo NONAKA E TAKEUSHI (1997), conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc., facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental.

O conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, insights, intuições, emoções, habilidades. É considerado como uma fonte importante de competitividade entre as organizações. Só pode ser avaliado por meio da ação.

Segundo NONAKA & TAKEUCHI (1997, p. 79), para se tornar uma “organização que gera conhecimento” (knowledge creating company) deve-se completar uma “espiral do conhecimento”, espiral esta que vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito. Logo, o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

Figura 1 - Extraído de NONAKA, I. & TAKEUCHI, H., (1997, p. 80)



Socialização é o compartilhamento do conhecimento tácito, por meio da observação, imitação ou prática (tácito para tácito). Externalização é a conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo (tácito para explícito). Combinação – padronização do conhecimento, é juntá-lo em um manual ou guia de trabalho e incorporá-lo a um produto (explícito para explícito). Internalização é quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e outras pessoas começam a internalizá-los e utilizam para aumentar, estender e reenquadrar seu próprio conhecimento tácito (explícito para tácito).

A educação a distância encaixa-se na Externalização, transformando conhecimento tácito em explícito. A construção de cursos a distância pressupõe a convergência de conhecimentos de diversos atores (conteudista, design instrucional, pedagogo, programadores e revisores). A vantagem da educação a distância é que todo esse conhecimento tácito é externalizado em uma série de arquivos digitais que formam um curso. Ou seja, o conhecimento tácito vira algo palpável, concreto, um arquivo digital compactado contendo todo o curso.

Uma vez externalizado e transformado em um arquivo, esse conhecimento pode ser usado, compartilhado, adaptado, aperfeiçoado, e mais, dar origem a outros cursos. Essa é a essência do modelo de educação a distância do Poder Judiciário: captar necessidades e conhecimentos, processar essas informações, transformar isso em projetos e cursos, disponibilizar para todo o Poder Judiciário e pesquisar o alcance dessas ações para iniciar novo ciclo.

Gestão do Conhecimento é, portanto, o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe.

As organizações enfrentam dificuldades na velocidade de sua adaptação à nova realidade. O desconhecimento do futuro, a permanência de traços da cultura anterior, momentos de dificuldades orçamentárias, a descrença em uma visão compartilhada de futuro, a falta de capacitação para os novos papéis e a "falta de tempo" são alguns dos fenômenos que fazem parte das dificuldades percebidas.

Esse novo contexto organizacional redefine o perfil do trabalhador da era do conhecimento. Precisa-se de profissionais que aprendam de forma não convencional e que saibam trabalhar colaborativamente para gerar soluções inovadoras. É necessária uma nova abordagem na formação, agora necessariamente continuada, para que as pessoas permaneçam produtivas, em condições de acompanhar as mudanças e otimizando seu tempo. Além disso, a tecnologia vem permitindo desenvolver experiências para capacitar mais pessoas com maior economia.

Fica evidente a necessidade de transferir o foco dos esforços de treinamento e educação de eventos em sala de aula, cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os colaboradores aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas visando solucionar problemas organizacionais reais.

Os ambientes de aprendizagem passam a ser reestruturados de forma a tornarem-se intuitivos, proativos, centralizados, determinados e estratégicos e o resultado esperado é o "aprender fazendo", desenvolvendo a capacidade de aprender e dar continuidade a esse processo na volta ao trabalho.

A educação a distância encontra um terreno fértil nesse contexto de escassez de recursos orçamentários, falta de tempo para se capacitar, organizações com sede em vários estados e cidades, inovações legislativas e transformações constantes.

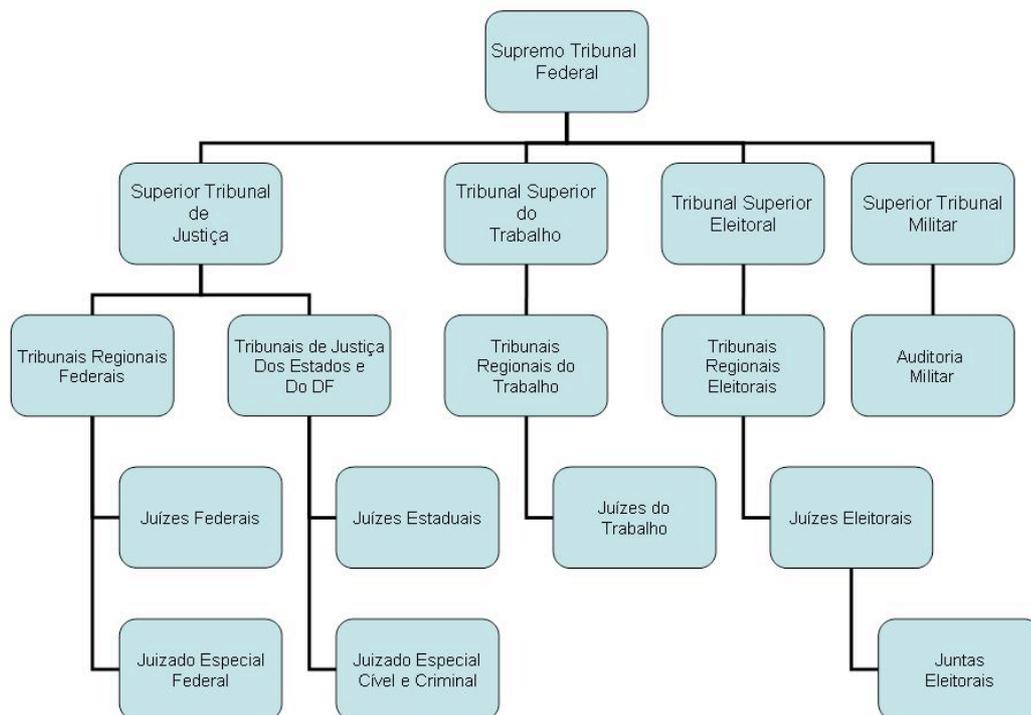
Segundo REAMAY (2005), em alguns anos a educação a distancia se constituirá em uma subárea da gestão do conhecimento, ou vice-versa, devido aos seguintes pontos de convergência:

- ambas tem as pessoas como foco;
- partilham as mesmas tecnologias;
- administram conteúdos buscando produzir sentidos;
- valem-se de comunidades temáticas e trabalham para a assimilação e aplicação de conhecimentos, sendo: educação a distancia voltado para os interesses departamentais e a gestão do conhecimento voltada para os objetivos do negócio.

2. CONTEXTO

Para se ter uma visão geral do Poder Judiciário brasileiro, é essencial saber como ele se estrutura. No Brasil, a Justiça é dividida em cinco ramos: Justiça Estadual, composta por 27 Tribunais de Justiça dos Estados; Justiça Federal, composta por 5 Tribunais Regionais Federais; Justiça Trabalhista, composta por 24 Tribunais Regionais do Trabalho; Justiça Eleitoral, composta por 27 Tribunais Regionais Eleitorais; e Justiça Militar, composta por 3 Tribunais Militares.

Figura 2. Estrutura do Poder Judiciário Brasileiro



Os órgãos citados estão vinculados aos Tribunais Superiores, quais sejam: Superior Tribunal de Justiça, Tribunal Superior do Trabalho, Tribunal Superior Eleitoral e Superior Tribunal Militar. Esses, por sua vez, estão subordinados ao Supremo Tribunal Federal - STF. A Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004, inovou no ordenamento jurídico brasileiro e criou o Conselho da

Justiça Federal - CJF, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho - CSJT e o Conselho Nacional de Justiça - CNJ

O Conselho Nacional de Justiça tem como missão, entre outras, controlar a atuação administrativa e financeira dos órgãos do Poder Judiciário. Suas atribuições são direcionadas para a melhoria da atuação administrativa do judiciário e para a organização e padronização de estratégia e planejamento do Poder Judiciário.

Para cumprir sua missão constitucional, o CNJ atua nacionalmente desenvolvendo programas e ações de grande impacto na prestação jurisdicional. Muitos desses programas tiveram grande repercussão nacional, tais como: Mutirão Carcerário, Começar de Novo, Processo Judicial Eletrônico, Casa de Justiça e Cidadania, Semanas de Conciliação, Justiça Aberta, Planejamento Estratégico Nacional, Justiça em Números e desenvolveu novas ferramentas de comunicação com a sociedade – *youtube, twitter, facebook e flicker*.

Na área de educação corporativa, o CNJ trabalha estabelecendo metas de capacitação e oferecendo cursos para ajudar os tribunais brasileiros a cumpri-las. O CNJ trabalha também na disseminação da educação a distância como ferramenta de gestão de conhecimento, visando a otimização dos recursos orçamentários e a multiplicação das ações de capacitação.

Em linhas gerais, o trabalho do Conselho Nacional de Justiça compreende:

- Planejamento estratégico e proposição de políticas judiciárias;
- Modernização tecnológica do Judiciário;
- Ampliação do acesso à justiça, pacificação e responsabilidade social;
- Garantia de efetivo respeito às liberdades públicas e execuções penais.

2.1 Histórico

O Conselho Nacional de Justiça começou a atuar com Educação a Distância por iniciativa da área de Gestão Estratégica, devido à necessidade de treinar servidores em Gestão de Projetos. Em parceria com o Departamento de Tecnologia da Informação, foi disponibilizado o software *Moodle* e a hospedagem no servidor do STF.

Desse modo, foram crescendo as demandas e no ano de 2009 o Departamento de Gestão Estratégica – DGE marcou o início da Educação a Distância no CNJ, com a oferta dos cursos de Gestão Estratégica com o Uso do BSC e Gestão de Projetos. Na ocasião, participaram dos treinamentos aproximadamente 30 (trinta) servidores da Secretaria-Geral, do Departamento de Tecnologia da Informação e também do próprio DGE.

Em Setembro de 2009, surgiu a necessidade da primeira contratação de curso a distância do CNJ. O curso de Redação Oficial foi oferecido para 90 alunos (servidores e estagiários). Inicialmente foi realizado projeto piloto para 20 servidores e em seqüência foi realizada a segunda turma para 70 alunos. O trabalho de transposição de conteúdo foi realizado pela equipe da Seção de Seleção e Aperfeiçoamento. O curso de Redação Oficial foi entregue ao CNJ em formato de livro (arquivo em Word). Coube à equipe da Seção de Seleção e Aperfeiçoamento - SESAP o trabalho de transformar esse arquivo em um curso a distância e configurá-

lo na plataforma Moodle. Coube também à equipe da SESAP a coordenação e suporte técnico do curso.

Ainda nesse mesmo ano aconteceram os primeiros cursos a distância em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Foram oferecidas 60 vagas nos cursos de Orçamento Público e Legislação Aplicada à Gestão de Pessoas. Os cursos foram desenvolvidos e oferecidos pela ENAP, o CNJ atuou apenas na coordenação. O primeiro curso em âmbito nacional, realizado pelo CNJ, ofereceu 6 (seis) turmas do curso Desenvolvimento de Competências Gerenciais para o Tribunal de Justiça de Alagoas.

Em novembro de 2009, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ organizou o 1º Fórum de Educação a Distância do Poder Judiciário. O Fórum teve como objetivo discutir a Educação à Distância no Poder Judiciário, conhecer as melhores práticas desenvolvidas por instituições públicas e pensar em diretrizes para compartilhamento de conteúdo de cursos a distância, ou seja, buscar compreender a evolução da EaD no âmbito do Judiciário brasileiro.

Nos meses de janeiro e fevereiro de 2010 o CNJ realizou pesquisa para diagnosticar o grau de maturidade das práticas da EaD no Poder Judiciário. Para tanto foi elaborado instrumento de pesquisa disponibilizado na plataforma *Moodle* do CNJ, fazendo uso do recurso *feedback*. Participaram da pesquisa (CNJ, 2010) 83 (oitenta e três) tribunais, o que representa 88% dos tribunais brasileiros. Com base nos resultados da pesquisa¹, foram ofertados 5 (cinco) turmas do curso Desenvolvimento de Competências Gerenciais para o Tribunal de Justiça da Bahia.

Em 2010, foi realizado o Curso Gestão de Processos e Gestão de Pessoas, projeto realizado em parceria com o Departamento de Gestão Estratégica do CNJ, com o objetivo de contribuir para o cumprimento da Meta 6/2009². A equipe da SESAP atuou no planejamento e coordenação do curso. O desenvolvimento do conteúdo, a execução e suporte foram contratados por empresa especializada.

Juntamente com o curso de Gestão de Processos e Pessoas, foi iniciado o projeto de customização do ambiente virtual de aprendizagem do CNJ ([WWW.cnj.jus.br/eadcnj](http://www.cnj.jus.br/eadcnj)). O software *Moodle* foi completamente modificado pela equipe da SESAP, para atender aos modernos padrões da Web 2.0 e oferecer ambiente mais agradável e prático aos alunos.

Também com base no resultado da pesquisa de EaD aconteceram as primeiras turmas dos cursos Formação de Tutores e Formação de Coordenadores de EaD. Foram oferecidos 5 (cinco) cursos: Formação de Coordenadores em EaD; Formação de Tutores em Desenvolvimento de Competências Gerenciais; Formação de Tutores em Gestão Estratégica com o uso do BSC; Formação de Tutores em Gestão de Processos e Formação de Tutores em Gerenciamento de Projetos. Foram oferecidas 238 vagas a 47 órgãos do Poder Judiciário.

¹ Os resultados da Pesquisa 2010 estão disponíveis em: <http://www.cnj.jus.br/eadcnj/file.php/1/pesquisa.pdf>

² Meta 6/2009: Capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas.

A remuneração dos servidores que atuam nos processos de educação a distância é realizada nos termos da Instrução Normativa nº 20 de 2009, que regulamenta a gratificação por encargo de curso no âmbito do Conselho Nacional de Justiça. A Instrução Normativa nº 20/2009³ prevê o pagamento pela prestação de serviços de a) Instrutoria em ações presenciais; b) Elaboração de conteúdo e material em ações de educação a distância; c) Tutoria em ações de educação a distância; d) Coordenação técnica ou pedagógica; e) Elaboração de material didático-pedagógico.

Em 2011 foi realizada Pesquisa de Educação Corporativa, envolvendo aspectos da educação presencial e à distância. A Pesquisa (CNJ, 2011) teve a adesão de 95,8% os órgãos do Poder Judiciário. Foram pesquisados temas como infraestrutura, política, equipe, tecnologia, educação corporativa, perfil dos gestores, orçamento, cursos e gestão do conhecimento⁴.

2.2 Dificuldades e Desafios

Em 2011, o CNJ publicou a Resolução nº 126/2011⁵ que estabelece o Plano Nacional de Capacitação. Essa resolução determina que os Tribunais deverão dar prioridade ao uso da educação a distância na capacitação de servidores e magistrados. Determina também que as escolas judiciais deverão ter departamento próprio de educação a distância.

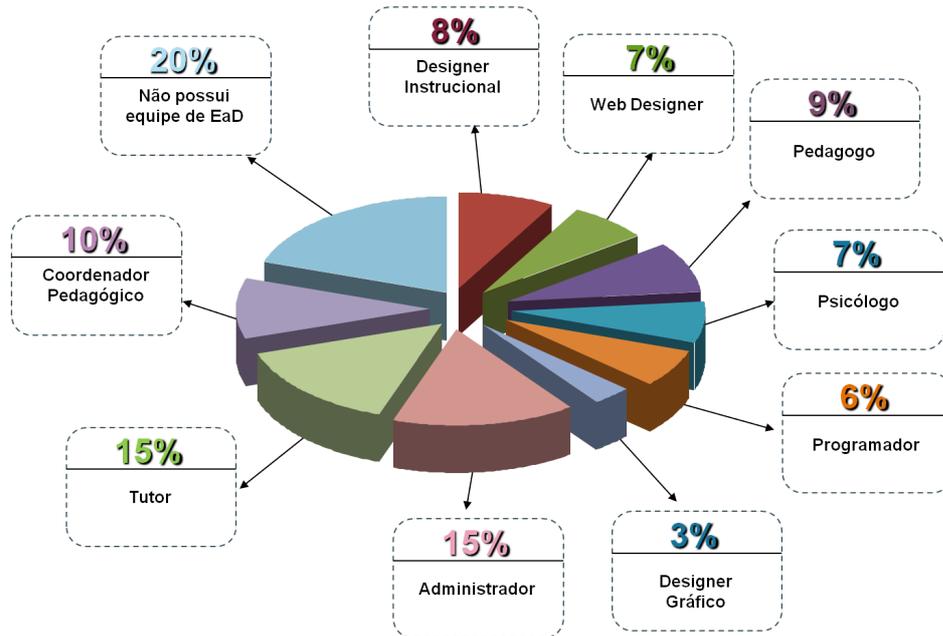
Segundo dados da pesquisa de educação corporativa (CNJ, 2011), 69% dos respondentes não possui um departamento específico de EaD. Também foi constatado que apenas 40% possui política instituída de EaD. Outro dado interessante é que apenas 20% informaram não possuírem equipe de EaD. Verificou-se a existência de diversos profissionais envolvidos nos processos de EaD, confirmando a necessidade de equipe multidisciplinar.

³ Íntegra da IN nº 20/2009: http://www.cnj.jus.br/eadcnj/file.php/1/Instrucao_Normativa_20-09.pdf

⁴ Instrumento da Pesquisa 2011: http://www.cnj.jus.br/eadcnj/file.php/1/Anexo_I_-_Pesquisa_2011.pdf

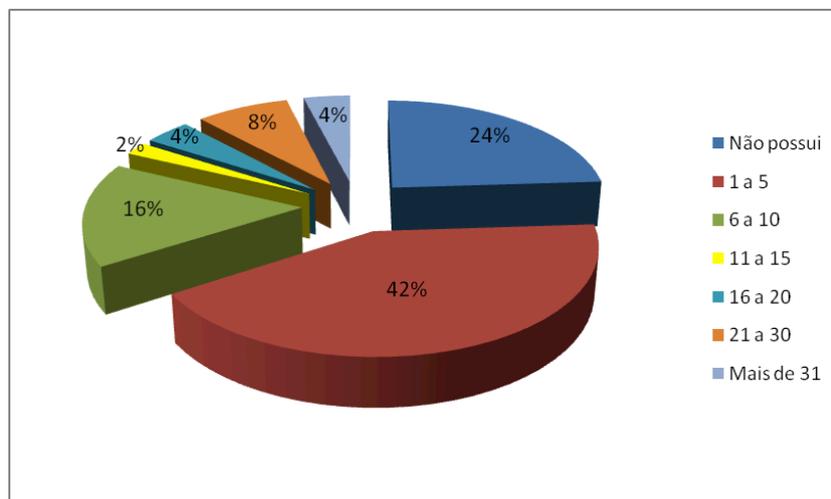
⁵ Íntegra da Resolução nº 126/2011: http://www.cnj.jus.br/eadcnj/file.php/1/Resoluo_n_126-GP-2011.pdf

Figura 3. Profissionais que compõem a equipe de EaD:



No aspecto relacionado a equipes fica claro o resultado obtido com os cursos de formação de tutores e coordenadores de EaD, oferecidos pelo CNJ. Enquanto na pesquisa de 2010 as respostas apontavam que 49% dos órgãos não possuíam equipes de EaD, em 2011 este percentual mudou para 24%.

Figura 4. Quantos tutores a organização dispõe

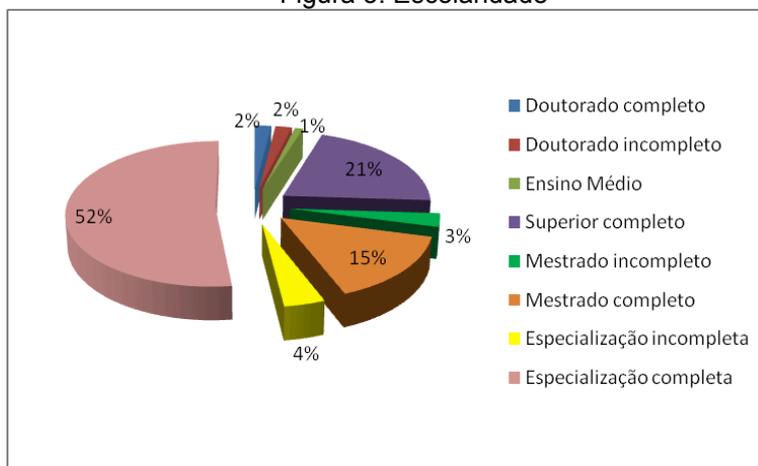


O percentual de tribunais que não possui uma plataforma de EaD, ou ambiente virtual de aprendizagem - AVA, diminuiu de 23% para 19%. Enquanto o uso do Moodle passou de 67% para 78%, entre os tribunais que já possuem um AVA.

Outro aspecto investigado foi o perfil do gestor de educação corporativa nos órgãos do Poder Judiciário. Nos tribunais e escolas judiciais, a unidade de educação corporativa é gerenciada majoritariamente (85%) por servidores. Os magistrados

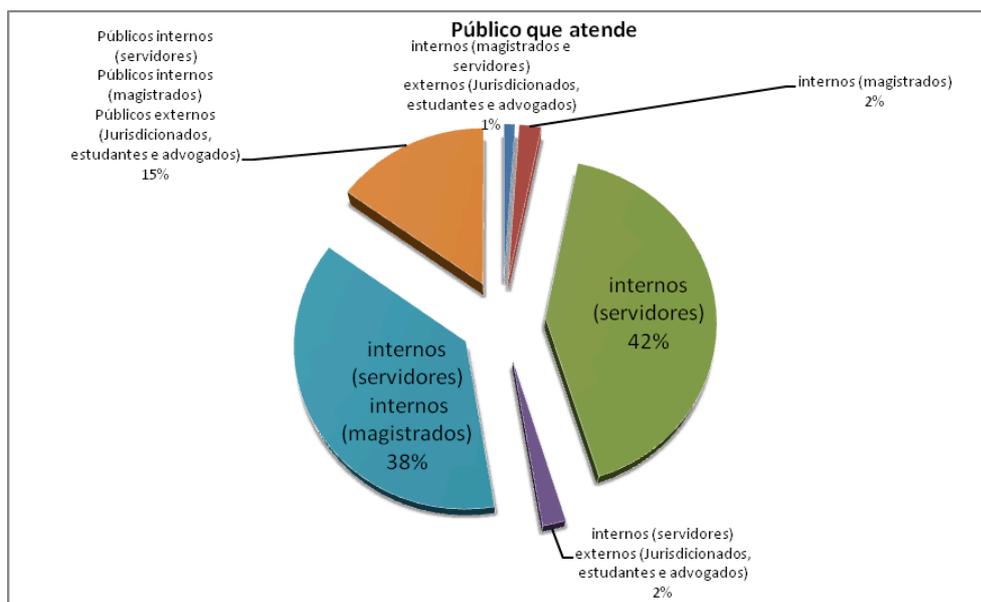
ocupam 15% dessas funções. Em relação à escolaridade desse gestor, a grande maioria possui especialização completa (52%), seguido de superior completo (21%), mestrado completo (15%), doutorado completo (2%), ensino médio (1%), doutorado incompleto (2%), mestrado incompleto (3%) e especialização incompleta (4%). Verificou-se também que 61% dos gestores são mulheres.

Figura 5. Escolaridade



Seguindo uma tendência da iniciativa privada, onde empresas com maior visão social capacitam toda a sua cadeia produtiva (fornecedores, clientes, parceiros e stakeholders), a sociedade tem exigido uma participação maior do Poder Judiciário na capacitação e disseminação de informações para advogados, ministério público, estudantes de direito e meios de comunicação. Os tribunais foram questionados sobre o atendimento desse público externo (não fazem parte dos quadros de pessoal do Poder Judiciário) e constatou-se que apenas 15% oferecem ações de capacitação com esse foco.

Figura 6. Público que atende



Um aspecto positivo é o fato de 85% dos pesquisados possuírem orçamento próprio para educação corporativa. No ano de 2010, os órgãos do Poder Judiciário investiram, aproximadamente, R\$ 77.000.000,00 (setenta e sete milhões de reais) em cursos presenciais e à distância. Desse total, apenas 1% foi investimento em cursos online. Apesar do alto investimento, somente 46% dos servidores e magistrados participaram de, pelo menos, uma ação de capacitação em 2010.

Um dos principais desafios enfrentados pelo CNJ é vencer as barreiras culturais e a resistência ao compartilhamento de cursos. O CNJ promove o compartilhamento de cursos a distância, solicitando aos Tribunais que já desenvolveram cursos online, que cedam esses cursos para serem compartilhados com todos. Atualmente existem 10 cursos disponíveis para serem baixados e restaurados nos AVAs dos Tribunais.

A produção de cursos online também é uma dificuldade de muita gente. Com equipes que não trabalham exclusivamente com EaD, os cursos são produzidos por alguns poucos servidores que correram atrás do conhecimento necessário e das ferramentas disponíveis para produzir seus cursos. A contratação de empresas para a produção de cursos acontece, mas de forma muito incipiente.

3. PRINCÍPIOS

O modelo de educação a distância do Poder Judiciário é estruturado em quatro princípios básicos: colaboração, sustentabilidade, acessibilidade e universalidade.

Figura 8 - Princípios



3.1 Colaboração

Tendo em vista o quadro reduzido de pessoal do Conselho Nacional de Justiça e a necessidade de se trabalhar em uma grande rede interorganizacional, o CNJ elegeu a colaboração como um dos pilares do seu modelo de educação a distância. A filosofia colaborativa prevê softwares livres, recursos educacionais abertos, ausência de direitos autorais que impeçam o compartilhamento de materiais dentro da administração pública e equipes multidisciplinares e interorganizacionais.

3.2 Sustentabilidade

Para ÉBOLI (2004), segundo a filosofia da auto-sustentabilidade, é importante que área de educação corporativa tenha orçamento próprio, e se possível, se torne um centro de resultados. No Poder Judiciário, as unidades de educação corporativa possuem, em geral, orçamento próprio e investem bastante nessa modalidade. Para se ter idéia, em 2010 os Tribunais brasileiros investiram em educação corporativa, aproximadamente, R\$ 77.000.000,00 (setenta e sete milhões de reais), em treinamentos presenciais e à distância.

"Sustentabilidade é a habilidade, no sentido de capacidade, de sustentar ou suportar uma ou mais condições, exibida por algo ou alguém. É uma característica ou condição de um processo ou de um sistema que permite a sua permanência, em certo nível, por um determinado prazo." Wikipédia.org

O modelo do Poder Judiciário eleva a sustentabilidade como um dos seus princípios, pois a captação do conhecimento tácito existente, externalizado, sistematizado e disponibilizado em forma de conhecimento explícito, será capaz de gerar novos conhecimentos, realimentando esse ciclo.

3.3 Acessibilidade

A educação a distancia ainda enfrenta muito preconceito e muitas barreiras. Para disseminar essa metodologia para o maior número de pessoas possível faz-se necessário facilitar o acesso à informação, à tecnologia e ao conhecimento. Um modelo acessível usa tecnologias livres, recursos educacionais abertos e procedimentos desburocratizados. No CNJ utiliza-se um ambiente virtual de aprendizagem de código livre, o Moodle (*Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*). Também são utilizados outros softwares livres como google docs, skype, gtalk, youtube, flicker, winq, etc.

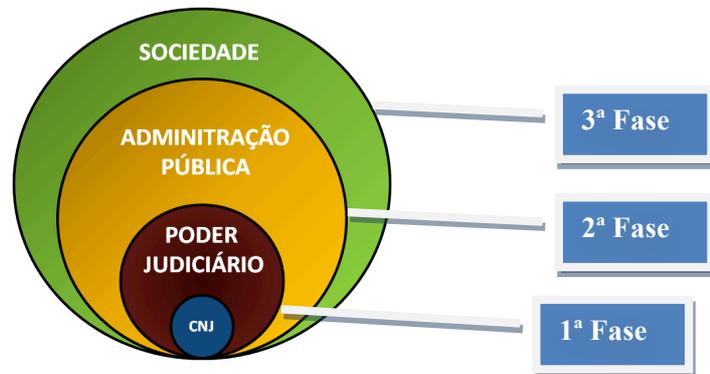
No CNJ, para solicitar o compartilhamento de um curso, a relação de tutores cadastrados ou a inscrição em um curso de formação de tutores, basta enviar um e-mail informando a existência de um ou dois pré-requisitos. E o CNJ sequer verifica a autenticidade dessas informações, pois parte-se do princípio da administração pública Gerencial da confiança limitada, ou seja, o custo de verificação não compensa, sendo melhor confiar nos Tribunais, mesmo correndo um risco calculado. Existem serviços que não requerem sequer o envio de e-mails, pois estão à disposição de qualquer pessoa, são eles: fórum de discussão, biblioteca digital e Videoteca.

3.4 Universalidade

O princípio da universalidade prevê que o conhecimento deve estar disponível para todos. O conhecimento é um "bem" preciso demais para ter seu acesso limitado por direitos autorais, especialmente na administração pública, que deve servir à sociedade acima de tudo. Nesse sentido, todos os Tribunais podem ter acesso a qualquer texto, vídeo, animação ou curso disponível pelo CNJ. Ressalta-se que não somente os órgãos do Poder Judiciário poderão ter acesso a esse conhecimento. Conforme mostra a imagem abaixo, essa é apenas a primeira fase do projeto.

Pretende-se estabelecer novas parcerias para expandir essa rede colaborativa para os demais órgãos da administração pública e, em um terceiro momento, para toda a sociedade.

Figura 9 - Fases do projeto



4. O MODELO DE EAD DO PODER JUDICIÁRIO

Em seus estudos, MOORE (2007) cita que os centros de aprendizado precisam ser gerenciados por uma equipe de apoio especializado. E para garantir o sucesso da imensa engrenagem que envolve o ensino a distância é preciso separar cuidadosamente os elementos como conteúdo, elaboração, tecnologias de comunicação, ambiente de aprendizado e gerenciamento.

Para examinar as inter-relações entre os componentes da modalidade de ensino-aprendizagem adotamos essa técnica comum de modelagem considerando o sistema na visão entrada e saída.

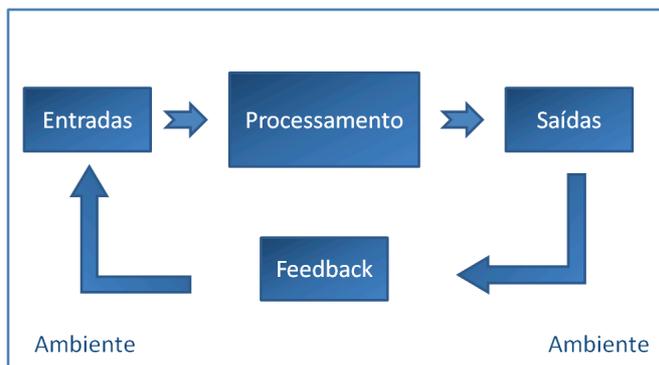
Vieira (2005) lembra que a educação a distância trabalha seguindo a teoria geral de sistemas, uma vez que, possui uma visão sistêmica para o desenvolvimento dos cursos por ela oferecidos.

Moore e Kearsley (2007) consideram que “As organizações de educação a distância devem ser estudadas e avaliadas como sistemas. Um sistema inclui subsistemas de fontes de conhecimento, criação, transmissão, interação, aprendizado e gerenciamento. Na prática, quanto mais integrados estiverem, maior será a eficácia da organização de educação a distância.”

A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) apresenta-se como uma forma de organização de sistemas complexos que podem ser representados como uma base para a unificação dos conhecimentos científicos nas últimas décadas. Bertalanffy (1975) utilizou este conceito para descrever as características principais das organizações como sistemas, pouco antes da Segunda Guerra Mundial, antes mesmo da criação da cibernética, da engenharia de sistemas e outros campos afins. A Teoria Geral dos Sistemas tem por objetivo identificar as propriedades, princípios e leis característicos dos sistemas, em geral, independentemente do tipo de cada um, da natureza de seus elementos componentes e das relações entre eles.

Para VIEIRA (2005), a gestão do conhecimento e a educação a distância inserem-se no contexto da Teoria Sistêmica das Organizações. Trata-se de um sistema amplo, complexo, organizacional, e parte da ânsia sempre incontida do ser humano pelo aperfeiçoamento; é um imperativo do tempo-espaço social.

Figura 10 - Teoria Geral dos Sistemas



Baseado na teoria geral dos sistemas o CNJ desenvolveu um modelo de Educação a Distância com o objetivo de: captar o conhecimento existente em magistrados e servidores do Poder Judiciário; externalizar esse conhecimento em forma de textos, vídeos e cursos; disponibilizar esses cursos; formar tutores e coordenadores; promover a disseminação da EaD como forma de gestão do conhecimento, multiplicar a oferta de cursos e otimizar os recursos orçamentários.

O modelo de EaD do Poder Judiciário é composto por entradas, processamento e saídas, conforme figura abaixo:

Figura 11. Modelo de Educação a Distância do CNJ



5. ENTRADAS

Entrada é o que o sistema importa do meio ambiente para ser processado. Podem ser:

- Dados: permitem planejar e programar o comportamento do sistema;
- Energias de entrada: permitem movimentar e dinamizar o sistema;
- Materiais: são os recursos a serem utilizados pelo sistema para produzir a saída.

No modelo de educação a distância do Poder Judiciário as entradas são: a Pesquisa Nacional; os Cursos de Formação; o Banco de Tutores do Poder Judiciário e os Fóruns de Discussão.

5.1 Pesquisa Nacional

De acordo com os objetivos do planejamento estratégico do CNJ em que um dele, é fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais, buscando a unicidade e a integração da Justiça por meio da troca de experiências entre Tribunais, compartilhando conhecimento, práticas e soluções jurídicas e administrativas, o Conselho Nacional de Justiça promoveu pesquisa para mapear as práticas de Educação Corporativa e de Educação a Distância no Poder Judiciário. Os resultados da pesquisa serão comparados com os de 2010 com vistas à obtenção de um diagnóstico da evolução nas práticas de educação no judiciário, além de identificar tendências e dificuldades.

Com a pesquisa, o CNJ poderá desenvolver o Plano Nacional de Capacitação, estruturar o Centro de Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJud⁶, planejar ações como a oferta de turmas para a formação de tutores e coordenadores, elaborar acordos de cooperação técnica para compartilhamento de conteúdo de cursos à distância, criar um banco de melhores práticas e uma biblioteca de objetos de aprendizagem, entre outros.

5.2 Cursos de Formação

A utilização dos métodos tradicionais de acesso à capacitação – exclusivamente presenciais - dadas as restrições de custo, tempo, distância e disponibilidade dos servidores e magistrados, já não atendem aos desafios de educação corporativa. Os elevados custos, diretos e indiretos, associados aos deslocamentos e hospedagens, e as dificuldades relacionadas aos afastamentos dos locais de trabalho para participação em cursos presenciais, restringem o acesso à educação a um grupo muito reduzido de pessoas.

No sentido oposto, a utilização de novas tecnologias aplicadas à educação, notadamente a televisão por satélite e a rede internet, proporcionam a disseminação

⁶ Resolução 111/2010, dispõe sobre a criação do CEAJud:
http://www.cnj.jus.br/eadcnpj/file.php/1/Resolucao_111-2010.pdf

do conhecimento para contingentes cada vez maiores, com redução de custos na medida em que cresce o número de participantes no aprendizado justificando, plenamente, o investimento inicial com equipamentos, redes de comunicação e desenvolvimento de conteúdos.

Desse modo, o Conselho Nacional de Justiça em suas atribuições de ações de projetos, realizou turmas de formação de tutores para todo o Poder Judiciário com o objetivo de formar tutores para disseminar o conhecimento. Foram capacitados 2.030 servidores capacitados e em 1650 horas de treinamento virtual em Gestão de Processos, Docência Online, Gestão de Projetos, Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Gestão Estratégica com o Uso do BSC. Os próximos projetos incluirão cursos de Direito Constitucional, Moodle para Autores e Tutores e Administração Pública.

A idéia dos cursos de formação de tutores possibilita aos servidores e magistrados a educação continuada, integrada e qualificada de forma gratuita.

5.3 Banco de Tutores do Poder Judiciário – BTJ

Embora uma variedade cada vez maior de materiais que são disponibilizados pela Internet e a facilidade do acesso a informação, não podemos deixar de pensar nos profissionais que conduzirão à modalidade de ensino a distância no Poder Judiciário e para facilitar o acesso a esse profissional, o CNJ disponibiliza um sistema de cadastro de talentos profissionais para compor um banco de dados com informações da área de interesse, bem como a experiência curricular do profissional.

O objetivo é disponibilizar essas informações para os Tribunais e Escolas Judiciais, dando a oportunidade de conhecer os seus profissionais no ramo da educação.

Esse projeto beneficiará o profissional, favorecendo o aprendizado e disseminando o seu conhecimento com a prática de docência online.

5.4 Fórum de Discussão

Segundo GONÇALVES (2006), no campo educacional, o grupo de discussão constitui técnica fundamental para as comunidades cooperativas de aprendizagem, que não subsistiriam sem ele. O Fórum de Discussão do Poder Judiciário constitui-se em uma grande comunidade de aprendizagem, onde os temas relacionados à educação a distância são amplamente debatidos pelos servidores e magistrados do Poder Judiciário, além de convidados de outros órgãos da Administração Pública e de Universidades. Atualmente são mantidos 15 (quinze) tópicos sobre assuntos como: barreiras à EaD, desenvolvedores do Moodle, implantação e otimização das Tecnologias de Informação e Comunicação - TICs, entre outros, além de tópicos segmentados por ramo da Justiça.

GONÇALVES (2006) coaduna com os princípios elencados no modelo de educação a distância do Poder Judiciário, ao ensinar que:

Para que o grupo se transforme em comunidade virtual, deve apresentar objetivos comuns, sentimento de comunidade entre seus participantes, sendo a

interação o principal fator de união entre eles. Conseqüentemente, uma comunidade de aprendizagem em rede engloba os aspectos referentes à comunidade virtual, desde que, em cooperação, produza o conhecimento num aprendizado coletivo do grupo.

O Fórum de discussão trabalhado sobre esse prisma possui função essencial na gestão do conhecimento, visto que registra as discussões, as interações e a construção coletiva de conhecimento. A recuperação da informação pode ser facilmente realizada por instrumentos de indexação e pesquisa.

Outra função típica da gestão do conhecimento é a utilização do Fórum de Discussão como uma **Comunidade de Prática**, sendo “um grupo de pessoas que se unem em torno de um mesmo tópico ou interesse. Essas pessoas trabalham juntas para achar meios de melhorar o que fazem, ou seja, na resolução de um problema na comunidade ou no aprendizado diário, através da interação regular.” (Wikipédia). O CNJ tem utilizado os fóruns de discussão para construção de cursos a distância de forma colaborativa.

O Fórum de Discussão é mais uma das entradas do sistema de EaD do Poder Judiciário, alimentando com informação e conhecimento os bancos de dados do CNJ. O fórum foi posicionado como a última das entradas pois exerce uma função também de processamento, ao propiciar a análise e apuração das demais entradas, promover o debate e ser fonte essencial para o planejamento das ações e projetos.

6. SAÍDAS

A educação a distância no Poder Judiciário, em termos gerais, permite novas oportunidades de aprendizado para os seus servidores e magistrados. Isso inclui o baixo custo e a falta de disponibilidade de tempo.

Nenhuma tecnologia isoladamente tem possibilidade de atender a todos os requisitos de ensino aprendizagem e satisfazer as possibilidades e variações do aluno. Alguns preferem o estilo reflexivo associado ao texto impresso, ao contrário de que outros se adaptam bem ao diálogo ao vivo e dinâmico em uma web conferência.

Embora não existam evidências obtidas em pesquisa com os resultados das melhores mídias e tecnologias para o ensino a distância, insere-se uma mescla de mídias é mais eficaz para oferecer instrução a um grande e variado número de alunos, pois permite que diferentes tipos de alunos identifiquem a combinação mais adequada a eles.

Pensando nessas diferenças o Conselho Nacional de Justiça vem propondo diversas modalidades de mídias para o acesso as informações baseando em estudos e projetos que estão em andamento para atender as necessidades de Tribunais e Escolas Judiciais, a saber:

6.1 Compartilhamento de Cursos:

Iniciado devido a demandas de Tribunais pelos cursos do CNJ, o projeto de compartilhamento de cursos que foi autorizado em 22/04/2010, pelo então

Secretário-Geral, e que tem por objetivo compartilhar pacotes de treinamento para os tribunais que não possuem equipe especializada para criação de cursos online. O principal objetivo é a economia de mão de obra e tempo para a elaboração de cursos com temas diferenciados, mídias e formatações diferentes. Assim, o CNJ tem o papel centralizador e disseminador de pacotes de treinamento para os Tribunais e Escolas Judiciais.

Atualmente o CNJ possui os seguintes cursos para compartilhamento:

- Introdução ao Direito Constitucional
- Administração Pública
- Direito Eleitoral
- Introdução à EAD
- Gestão Estratégica com o uso do BSC
- Gerenciamento de Projetos
- Gestão de Processos
- Docência Online
- Atualização Em Gramática da Língua Portuguesa
- Cálculo Trabalhista
- Malote Digital
- BrOffice

Os pacotes de treinamentos passam por uma análise técnica e pedagógica para posterior compartilhamento. Desse modo, o pacote de treinamento pode ser alterado para atender às necessidades do órgão solicitante desde que sejam mantidos os créditos dos conteúdos e desenvolvedores primários.

A equipe de apoio recebe a solicitação por meio eletrônico, documenta a solicitação em processo e faz o cadastro do servidor responsável no ambiente de FTP e disponibiliza o acesso ao pacote compactado de treinamento.

O órgão solicitante de posse do pacote de treinamento disponibiliza o curso para os seus servidores, ficando inteiramente responsável desde o planejamento do curso à certificação dos aprovados.

6.2 Biblioteca Digital

Combinando a visão de acessibilidade com os métodos de educação a distância, os recursos em mídia representam significativa opção para estender e democratizar o acesso ao conhecimento, a racionalização de despesas com livro-texto e outros materiais para aprendizagem em todos os níveis. E como parte do movimento colaborativo e seus proponentes, o Conselho Nacional de Justiça colocou no ar a Biblioteca Digital. Esse espaço visa enriquecer e aprofundar a compreensão de aprendizes e encorajar o re-uso, a adaptação e a disseminação livre de conteúdos educacionais.

O ponto de partida consiste em receber o documento acadêmico do servidor para análise técnica e pedagógica feita pela equipe de apoio de EAD do CNJ para posterior publicação na biblioteca.

Esse projeto é mais um guia de estudo que além de acrescentar e enriquecer o conhecimento disponibiliza a oportunidade de publicação de documento acadêmicos dos servidores e magistrados.

6.3 Videoteca

Com o surgimento da Internet, tornou-se possível uma nova forma de disseminação de conhecimento por vídeo, denominada vídeo transmissível. Ou seja, o vídeo em formato digital permite que as pessoas possam fazer o *download*⁷ de forma compactada a partir de um servidor web. Atualmente algumas instituições utilizam o vídeo transmissível para oferecer instruções baseada em vídeo.

A Videoteca de educação a distância do Conselho Nacional de Justiça trouxe para os servidores e magistrados a idéia do vídeo transmissível e como (missão) papel centralizador, recebe os vídeos que se referem ao ensino a distância para disseminar o conhecimento.

A principal vantagem desse espaço é oferecer ao público em geral a oportunidade de conhecer as novas tendências sobre o ensino a distância do Poder Judiciário. A Videoteca disponibiliza vídeos sobre palestras, entrevistas, tutoriais de ferramentas de EAD, dentre outros.

7. INDICADORES, RESULTADOS E BENEFÍCIOS

7.1 Indicadores

SCHRÖEDER (2005) ensina que uma importante questão relacionada à utilização de um sistema de EAD em atividades de treinamento compreende a mensuração dos resultados organizacionais decorrentes da aplicação de tal metodologia. Para tanto, são necessárias a identificação de critérios e a definição de indicadores relevantes para tal processo de avaliação.

Segundo Takashina e Flores (1995), os indicadores são essenciais ao planejamento e ao controle dos processos das organizações. São essenciais ao planejamento porque possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento na organização. E são essenciais ao controle porque os resultados apresentados através dos indicadores são fundamentais para a análise crítica do desempenho da organização, para a tomada de decisões e para o replanejamento.

Conforme Camargo (2000), é melhor selecionar o que realmente é importante, evitando medidas muito complicadas. A escolha dos aspectos a serem avaliados passa a ser o fator mais importante na determinação da escolha dos indicadores. A abordagem de Camargo (2000), propõe que tais indicadores devam ser:

a) simples – a fim de que haja real compreensão e execução dos indicadores, estes devem ser elaborados e aplicados de forma ágil e sem envolver custos significativos. A simplicidade fará com que o indicador "fale por si";

⁷ Link para Videoteca do CNJ: <http://www.cnj.jus.br/eadcnpj/course/view.php?id=105>

- b) motivadores – os indicadores devem suscitar interesse pela sua aplicação, interpretação e servirem de incentivo às ações corretivas adequadas;
- c) confiáveis – os indicadores devem conduzir ao mesmo resultado em situações idênticas;
- d) significativos – os indicadores devem ilustrar claramente a situação ou característica em que se pretende atuar;
- e) interpretados universalmente – entidades distintas devem ter idêntico entendimento acerca do resultado apurado na aplicação de determinados indicadores.

Um indicador ideal para o sistema de educação a distância do CNJ seria o que revelasse o impacto do treinamento na efetividade das metas organizacionais de cada tribunal. Entretanto, devido à ausência de metodologia que permita tal mensuração, optou-se por medir aspectos que direcionem as ações do CNJ para os tribunais mais necessitados.

Dessa forma, foi proposta a criação do Índice de Priorização (IP), que é o indicador utilizado pelo CNJ para determinar os tribunais que terão prioridade na realização de cursos, eventos e parceria na produção de conteúdo. Como o objetivo do CNJ é ajudar na implantação da educação a distância em todos os órgãos do Poder Judiciário, o IP ajudará o sistema de EaD do CNJ no processamento e planejamento das ações.

O cálculo do IP funciona da seguinte forma, a cada um das perguntas abaixo será atribuído um valor de acordo com a resposta. Se a resposta for Sim, será atribuído valor 1, se a resposta for Não, será atribuído valor 0. Os valores correspondentes às sete perguntas serão somados e divididos por sete. O resultado é o IP de cada tribunal.

- (1) Possui AVA instalado? Sim (1) Não (0)
- (2) Possui Tutores e Coordenadores? Sim (1) Não (0)
- (3) Possui Equipe Multidisciplinar? Sim (1) Não (0)
- (4) Desenvolveu cursos a distância? Sim (1) Não (0)
- (5) Possui norma ou política de EaD? Sim (1) Não (0)
- (6) Possui unidade (seção/núcleo) de EaD? Sim (1) Não (0)
- (7) Possui orçamento próprio? Sim (1) Não (0)

| | |
|--|--|
| <p>Índice de Priorização – IP</p> <p>IP = (1)+(2)+(3)+(4)+(5)+(6)+(7) ----- 7</p> | <p>Quanto maior o IP, mais perto de condições ideais se encontra o tribunal. Máximo = 1.</p> <p>Quanto menor o IP, mais precária é a situação da EaD no tribunal. Esses casos terão prioridade em todas as ações do CNJ. Mínimo = 0</p> |
|--|--|

7.2 Resultados e Benefícios

Desde o início do projeto de EaD do Poder Judiciário foram realizados dezesseis cursos de formação de tutores e coordenadores, preparando 776 profissionais para ajudar na implantação e aperfeiçoamento dos processos de

educação a distância. Somando todos os cursos oferecidos pelo CNJ, já foram capacitadas 2030 pessoas que receberam um total de 1650 horas de treinamento.

Atualmente a videoteca do CNJ possui 16 vídeos de palestras e entrevistas sobre EaD. A disseminação do conhecimento também ocorre por meio da biblioteca digital, com a disponibilização de 50 itens, entre artigos, monografias, dissertações, teses, livros e palestras sobre EaD. Corroborando com essa filosofia de recursos educacionais abertos, o CNJ possui em seu portfólio doze cursos disponíveis para compartilhamento.

Já foram realizadas duas pesquisas nacionais sobre educação a distância (2010) e educação corporativa (2011). Também foram realizados dois Fóruns de Educação a Distância no Poder Judiciário, evento que reúne os maiores especialistas em educação a distância no Brasil. Em 2011, está prevista a realização do 3º Fórum de EaD, com a participação de representantes das Escolas Judiciais da América Latina e Canadá.

O Portal de Educação a Distância do CNJ possui 3386 usuários cadastrados. O Fórum de Discussão possui quinze tópicos diferentes sobre EaD. Até o dia 30 de julho de 2011, haviam 196 tutores cadastrados no Banco de Tutores do Poder Judiciário – BTJ. Cabe lembrar o BTJ foi lançado no dia 15 de julho de 2011.

Alguns dos benefícios gerados com a aplicação do modelo de EaD do Poder Judiciário são:

- Redução de custos, devido a redução de gastos em transporte, hotel e alimentação;
- Surgimento de uma nova cultura de trabalho via internet, em grupo através de comunidades virtuais ou de forma individual;
- Possibilidade de criação de treinamentos diferenciados;
- Flexibilidade de tempo e horários;
- O programa de e-learning pode ser desenhado com o objetivo de ser um aliado na conquista e capacitação dos magistrados e servidores;
- Geração de indicadores através do gerenciamento detalhado e organizado do programa de EAD.

8. FERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral de sistemas**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.
- CAMARGO, Leônidas L. **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial**. 2000, 142 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.
- ÉBOLI, Marisa – **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. 2. Ed. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- FERREIRA, Diogo Albuquerque. **Curso de Aperfeiçoamento de Processos de Vara de Execução Penal**. 2011.45 p. Monografia (Especialização em Educação a Distância) Brasília: SENAC - DF. 2011.
- GONÇALVES, Maria Ilse Rodrigues. A construção cooperativa do conhecimento e suas dificuldades nos fóruns de discussão na aprendizagem em rede. *In: CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA, 22ª, 3-6 set. 2006, Anais...* Rio de Janeiro. CD-ROM.
- LITTO, M. Fredric e FORMIGA, Marcos – **Educação a Distância – O estado da Arte**;
- MARTINS, Herbert Gomes. **Educação Corporativa: Educação e Treinamento nas empresas**. *In: LITTO, F.; FORMIGA, M. (org.). Educação a distância: o estado da arte*. São Paulo: Pearson Education, 2009. p. 224-229.
- MOORE, Michael e KEARSLEY – **Educação a Distância: Uma visão Integrada**;
- MORAN, José Manoel. Novos caminhos do ensino a distância, no Informe CEAD - Centro de Educação a Distância. SENAI, Rio de Janeiro, ano 1, n.5, out-dezembro de 1994, páginas 1-3. Foi atualizado tanto o texto como a bibliografia em 2002
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H.. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- REAMY, T. KAPS Group - E-learning Convergence. Disponível em <www.elearningforum.com/meetings/2005/august/reamy_km_infrastructure.pdf>. Acesso em: 10 abr 2005.
- SILVA, Marco. **Educação Online**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.
- SCHRÖEDER, Christine da Silva Critérios e indicadores de desempenho para sistemas de treinamento corporativo virtual : um modelo para medir resultados. 2005.
- TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mario César Xavier. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 100 p.
- VIEIRA, Eleonora Milano Falcão; SCHUELTER, Giovana; KERN, Vinícius Medina; ALVES, João Bosco da Mota. **A Teoria Geral de Sistemas, Gestão do Conhecimento e Educação a Distância: revisão e integração dos temas dentro das organizações**. *In: Revista de Ciências da Administração*. V. 7 n. 14, p. 215-226, julh./dez. 2005.