



GESTÃO DE PESSOAS DO PODER JUDICIÁRIO

1ª Premiação de Práticas em Gestão de Pessoas do Poder Judiciário

Nome da prática (iniciativa/projeto):

Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento

Tema escolhido:

Acompanhamento e Desenvolvimento de Gestores e Servidores

Subtema:

Desenvolvimento de servidores

Detalhamento da prática:

I – INTRODUÇÃO

O Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento surgiu da necessidade de se oferecer aos servidores do Supremo Tribunal Federal (STF) a oportunidade de desenvolverem competências relacionadas ao processo ensino-aprendizagem e à andragogia (educação dos adultos), com o objetivo de incentivar a disseminação do conhecimento e de fortalecer, na prática, o conceito de “organizações que aprendem”. Peter Senge (2013)¹ define as *learning organizations* como aquelas em que as pessoas aprendem a aprender em grupo. Para ele, o aprendizado individual não garante o aprendizado da organização, mas, sem o primeiro, o segundo não acontece.

O STF possui, em seu quadro de pessoal, servidores de alto padrão técnico e com grande potencial para multiplicação de saberes. Contudo, devido a limitações relacionadas à didática, muitos nem cogitavam a possibilidade de se tornarem instrutores internos. Dessa forma, o Tribunal contava com uma lista reduzida de servidores habilitados, que pouco contribuía para o atendimento da demanda interna de treinamento.

¹ SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. 29ª ed. São Paulo: Best Seller, 2013.

Era necessário capacitar os servidores em técnicas e metodologias a fim de facilitar o ensino de adultos, para que pudessem disseminar os seus conhecimentos aos demais colegas de trabalho.

Em 2011, surgiu então o Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento. A princípio, a formação era voltada para servidores interessados em ministrar cursos presenciais. Posteriormente, o Programa foi ampliando seu escopo e, atualmente, conta com diversas ações de capacitação, tanto presenciais como a distância.

Depois de oito anos de sua criação, o Programa coleciona resultados positivos e serve de *benchmarking* para outros órgãos públicos.

A certeza de que as ações do Programa vêm contribuindo substancialmente para o desenvolvimento dos servidores da Suprema Corte faz com que o Tribunal se orgulhe desse trabalho e entenda ser oportuna a sua divulgação.

II – SOBRE A AÇÃO

Em 2007, o STF publicou a primeira instrução normativa para regulamentar a atividade de instrutoria interna no Tribunal (IN nº 50/2007). A intenção era criar um banco de instrutores capaz de suprir boa parte da demanda interna de treinamento.

Importante destacar que, como incentivo, além do reconhecimento pessoal e do constante aperfeiçoamento, o servidor que atua como instrutor interno recebe, a título de remuneração, a Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso, prevista na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos federais.

Ciente do grande potencial intelectual dos servidores da Corte, esperava-se uma expressiva quantidade de interessados em se habilitar como instrutores internos, o que efetivamente não ocorreu nos primeiros anos.

Novas edições do normativo foram publicadas em 2008 e 2009, com pequenas inovações, contudo, não contribuíram para o incremento da lista de habilitados que, até então, contava com apenas 12 instrutores.

Diante disso, foi feito um minucioso estudo da situação à época, partindo da análise dos motivos que estavam impactando negativamente na habilitação dos instrutores. Em consulta a muitos servidores, verificou-se que o grande obstáculo estava no atendimento a um dos critérios do normativo: a comprovação da experiência em docência.

Paralelo a isso, foi feita uma análise do que estava comprometendo a efetividade da maioria dos treinamentos oferecidos pelo Tribunal, utilizando-se do Diagrama de Causa e Efeito, também chamado de Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa. Analisando as causas, chegou-se às seguintes conclusões:

1. O custo com a contratação de instrutores externos e(ou) empresas era altíssimo, o que gerou maior dificuldade na aprovação das propostas e muitas vezes a contratação de instrutores com melhor custo benefício, o que, em treinamento, pode comprometer a efetividade.
2. Apesar do repasse aos instrutores externos dos objetivos e expectativas do treinamento, o conteúdo de alguns materiais didáticos não era, aplicável à realidade do Tribunal.
3. Em avaliações de impacto de alguns treinamentos, observou-se uma recorrência de comentários de que alguns instrutores externos tinham um alto conhecimento da realidade das instituições privadas, contudo, pouca experiência com as particularidades do serviço público.
4. Quanto à atuação dos instrutores internos, além da escassez de habilitados, percebeu-se que os servidores não se sentiam incentivados a atuarem como instrutores internos e, quando atuavam, em alguns casos eram mal avaliados devido à falta de didática para repasse do conhecimento.

Esses fatores, somados, eram as principais causas da falta de efetividade de parte dos treinamentos oferecidos pelo STF, conforme demonstrado na figura 1.

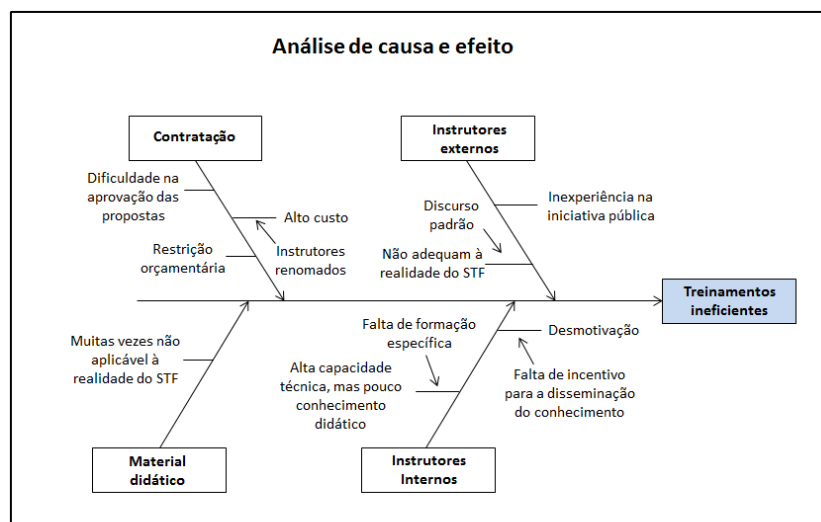


Figura 1 – Diagrama de causa e efeito

Em outubro de 2010, uma nova instrução normativa foi publicada (IN nº 114/2010), revogando as anteriores, trazendo algumas inovações para a habilitação e adicionando a criação do Programa de Formação de Instrutores Internos – antigo nome do atual Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento. O intuito foi o de assegurar que o servidor, ao se disponibilizar a realizar a instrutoria, estivesse bem preparado para desempenhar esse papel.

Em junho de 2011, foi realizado o primeiro treinamento do Programa de Formação de Instrutores Internos. Em 2012, uma nova turma foi oferecida aos servidores, ambas realizadas por instrutores externos.

Ao oferecer um curso preparatório de instrutores, o STF agiu na direção de capacitar os servidores que queriam desenvolver essas atribuições, bem como estimular mais pessoas a disseminar conhecimento, ampliando-se a gama de cursos a serem oferecidos pelos próprios servidores da Suprema Corte.

Essas ações foram fundamentais para o incremento do número de habilitados e, conseqüentemente, para o aumento do leque de possibilidades de atuação dos servidores.

Em 2013, as turmas do curso do Programa de Formação passaram a ser ministradas, pela primeira vez, por uma servidora do Tribunal devidamente habilitada. O conhecimento da realidade do STF tornou o treinamento mais aderente às necessidades e, além disso, a servidora passou a ser uma estimuladora direta dos participantes, o que facilitou a adesão dos interessados em atuarem como instrutores internos. Isso sem falar que se tornou emblemático ter uma formação de instrutores internos por meio de instrutoria interna – prova de que é possível oferecer algo de qualidade, valorizando o capital intelectual da organização.

Diante da crescente aceitação das ações por parte dos servidores, em 2014, o Programa de Formação de Instrutores Internos foi revisado e se transformou em Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento. O objetivo foi o de ampliar a abrangência do público-alvo, uma vez que a transmissão de conhecimento dentro de uma organização não é ação exclusiva de instrutores internos. Todo servidor é um multiplicador em potencial, seja ao ministrar um curso, proferir uma palestra, conduzir uma reunião ou mesmo conviver com os colegas de equipe. Oferecer a todos ferramentas para transmissão de saberes – e não só aos que pretendem se tornar instrutores internos – favorece um ambiente de constante aprendizado, de modo que a gestão do conhecimento se torna cada vez mais efetiva.

Nesse mesmo ano, a instrução normativa que regulamentava a instrutoria interna no STF foi revisada com o objetivo de inserir novas atividades, além da docência em ações presenciais. A ideia foi diversificar as possibilidades de atuação do servidor, a fim de atender à demanda crescente por cursos a distância. A proposta resultou na Instrução Normativa nº 169/2014, vigente até hoje.

Com o sucesso ascendente da instrutoria interna em cursos presenciais e tendo em vista a criação da Seção de Educação a Distância, em 20/10/2014, optou-se por replicar esse feito e motivar a habilitação de servidores para atuarem também em cursos a distância. Dessa forma, o servidor passou a poder se habilitar, também, para desenvolver as seguintes atividades: tutoria em cursos a distância; elaboração de material didático de cursos a distância; transposição de material didático de cursos a distância e revisão de material didático de cursos a distância pré-existentes.

Para atuar como instrutor interno, desempenhando as atividades relacionadas acima, o servidor precisa se habilitar junto à Secretaria de Gestão de Pessoas.

Atualmente, o Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento oferece o seguinte leque de treinamentos:

- Formação presencial de multiplicadores de conhecimento;
- Formação de tutores para educação a distância;
- Formação de conteudistas para a educação a distância;
- Formação de transpositores para educação a distância (em fase de desenvolvimento).

Os custos envolvidos na implementação do Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento, entre 2011 e 2018, somaram R\$ 141.550,77. Esses custos dizem respeito a contratação de instrutores, internos e externos, para ministrarem as formações mencionadas acima, para os servidores com intenção de se tornarem instrutores internos.

Os resultados desses anos de trabalho podem ser evidenciados quantitativamente e qualitativamente. Em números, pode-se perceber uma enorme evolução da atuação de instrutores internos em ações de treinamento oferecidas pelo STF. Em 2009, no universo de 71 cursos oferecidos, apenas 15 foram realizados por instrutores internos; já em 2018, esse número subiu para 116, de um total de 213 cursos oferecidos. Isso significa um aumento significativo da atuação dos servidores na multiplicação do conhecimento. Em percentual,

observa-se que, em 2009, 21% dos treinamentos oferecidos pelo Tribunal foram ministrados por servidores, enquanto que, em 2018, esse percentual passou para 54%. Os gráficos 1 e 2 demonstram a evolução desse quadro.

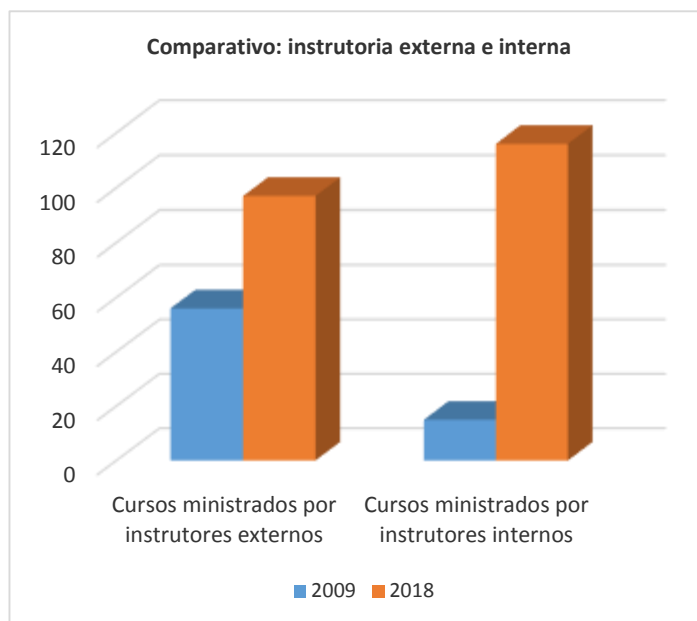


Gráfico 1 – Comparativo entre as modalidades de instrutoria

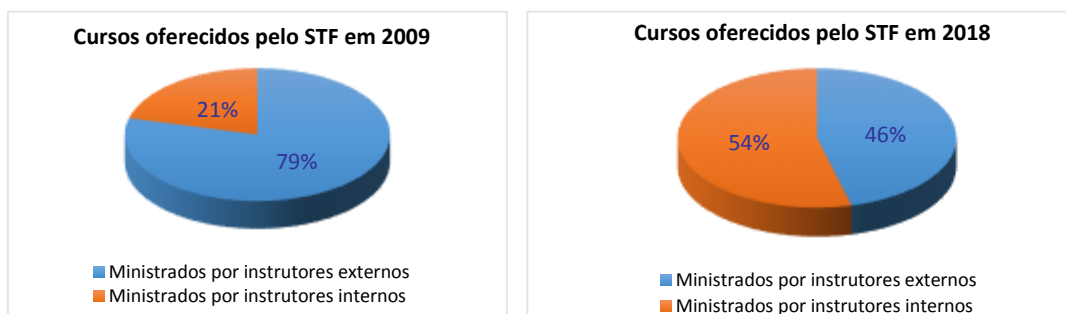


Gráfico 2 – Evolução da instrutoria interna no STF

Além disso, destaca-se a grande evolução do banco de instrutores habilitados para atuarem em ações de treinamento no STF. Em 2007, o Tribunal contava com 4 servidores aptos para ministrar cursos e, atualmente, conta com 191 servidores habilitados.

Acrescenta-se que há grande potencial para replicação em outros órgãos da Administração Pública da prática utilizada no STF para formar possíveis instrutores internos e incentivar a atuação na capacitação dos servidores. Inclusive, o Anexo III da Portaria Conjunta nº 3/2007, traz como um dos princípios do Programa Permanente de Capacitação o

estímulo para que o servidor atue como instrutor interno ou tutor nos cursos promovidos pelos órgãos e reitera que as ações de capacitação deverão ser ministradas, sempre que possível, por meio de instrutores ou tutores internos.

Não é à toa que, nos últimos anos, muitos órgãos vêm procurando o STF para a realização de visitas técnicas, a fim de conhecerem o Programa e fazerem um *benchmarking* dos processos.

III - CONCLUSÃO

Em tempos de crise, as instituições precisam se reinventar. Criar novas possibilidades de se desenvolver com o menor custo possível. Isso vale tanto para instituições privadas como públicas. A gestão do conhecimento é um meio para alcançar um patamar diferenciado e para trazer bons resultados a qualquer organização.

Especificamente nas instituições públicas, buscar soluções mais econômicas e efetivas para a aplicação dos recursos é mais que uma determinação legal, é um dever de todo gestor como cidadão brasileiro que, antes de ser um servidor público, é um contribuinte e deve zelar pela gestão otimizada dos recursos financeiros disponíveis.

Hoje, pode-se afirmar que a implementação do Programa trouxe inúmeros benefícios, a saber:

- possibilitou o aperfeiçoamento do servidor no que tange o repasse do conhecimento;
- melhorou a efetividade dos treinamentos, haja vista a utilização, por parte dos servidores, de ferramentas de andragogia e técnicas didáticas de ensino;
- capacitou os servidores para atuarem como multiplicadores de conhecimento;
- supriu a demanda de capacitação em temas que, por vezes, são de conhecimento restrito de servidores do STF;
- motivou a disseminação dos saberes, visando à gestão do conhecimento e à aplicação dos conceitos das organizações que aprendem;
- contribuiu para a valorização do capital humano do Tribunal;
- ampliou as opções de instrutores internos aptos a ministrar cursos no Tribunal;

- possibilitou a realização de treinamentos mais aderentes à realidade do STF, haja vista que, sendo ministrados por servidores, há o conhecimento efetivo das necessidades e demandas do Tribunal;
- influenciou na utilização, de forma otimizada, dos recursos financeiros disponíveis para a capacitação dos servidores, tendo em vista que a contratação de instrutores internos é mais vantajosa e econômica para a Administração Pública.

Mas, além de tudo isso, os resultados do Programa mostram que o Tribunal ganha muito mais que a transmissão de conhecimento e a economicidade em suas contratações. Ganha com a melhoria das relações interpessoais, ganha com a crença dos colaboradores de que é possível desenvolver competências em prol do bem comum e, acima de tudo, ganha com a construção de uma cultura organizacional voltada para o pensamento colaborativo, mutacional e inovador, onde todos se influenciam positivamente. Sem dúvida, esses pontos são grandes catalisadores para o fortalecimento de uma administração pública cada vez mais justa, efetiva e de sucesso.