

# ELEMENTOS CONSTITUINTES DE UM NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA ESTRATÉGICO

Brasília – DF – 04/2012

Antônio Pereira Rabelo - Superior Tribunal de Justiça - [antonio.rabelo@stf.jus.br](mailto:antonio.rabelo@stf.jus.br)

Anderson Jônio Lopes de Queiroz - Superior Tribunal de Justiça - [jonio@stj.jus.br](mailto:jonio@stj.jus.br)

Magali Regina Kolakowski Chules - Superior Tribunal de Justiça - [chules@stj.jus.br](mailto:chules@stj.jus.br)

Waldelice Aparecida de Oliveira Poncioni - Superior Tribunal de Justiça - [poncioni@stj.jus.br](mailto:poncioni@stj.jus.br)

Categoria: A

Setor Educacional: 4

Classificação das Áreas de Pesquisa em EaD: F

Natureza do Trabalho: B

Classe: 2

## RESUMO

*O Núcleo de Educação a Distância do Superior Tribunal de Justiça (NEAD STJ) foi constituído como entidade estratégica da organização, em dezembro de 2010. A partir da experiência de constituição de tal Núcleo é possível arrolar elementos essenciais para o nascimento de uma unidade estratégica de educação a distância (EaD). São seis esses elementos: alinhamento ao planejamento estratégico da organização; orçamento suficiente para o custeio das ações; estrutura tecnológica, com plataforma de EaD; modelo pedagógico que norteie as ações educacionais; parcerias com organizações que tenham adotado a modalidade de EaD; e, por fim, equipe de EaD, composta, no mínimo, por desenhista instrucional, tutor e administrador de plataforma de EaD.*

Palavras-chave: **constituição; unidade organizacional; unidade estratégica; educação a distância; educação corporativa; alinhamento estratégico.**

## **1. Introdução**

O Núcleo de Educação a Distância do Superior Tribunal de Justiça (NEAD STJ) surgiu como unidade estratégica vinculada à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), em dezembro de 2010, contribuindo para a concretização do planejamento estratégico do Tribunal. Em decorrência da experiência de implementação desse Núcleo, é possível arrolar elementos mínimos necessários para a construção de unidade de educação a distância (EaD) estratégica: alinhamento à estratégia da organização, orçamento, estrutura tecnológica, modelo pedagógico, parceria e equipe.

Antes da apresentação de cada um desses elementos, se faz necessário contextualizar o Superior Tribunal de Justiça (STJ), no sentido de explicitar a realidade na qual surgiu o NEAD STJ.

Criado pela Constituição Federal de 1988, integrante do Poder Judiciário, o STJ é a corte responsável por uniformizar a interpretação da lei federal em todo o Brasil, e é a última instância da Justiça brasileira para as causas infraconstitucionais, não relacionadas diretamente à Constituição. Como órgão de convergência da Justiça comum, aprecia causas oriundas de todo o território nacional, em todas as vertentes jurisdicionais não-especializadas.

O STJ conta, para cumprir sua missão, com 33 Ministros e 3.623 Servidores em seu quadro efetivo; e tem sua sede em Brasília/DF.

## **2. Metodologia**

Para a construção deste trabalho, foi utilizado método de observação direta, em que, além da utilização dos sentidos (ver e ouvir), foram examinados fatos e fenômenos ligados à EaD em organizações públicas.

## **3. Alinhamento à estratégia da organização**

O STJ se utiliza do Planejamento Estratégico (PE) como modelo de gestão desde 1998, sendo referência no assunto para diversas organizações públicas.

O PE STJ visa orientar os esforços do Tribunal na busca de uma justiça sempre mais atual, rápida e próxima das necessidades do cidadão. O sistema gerencial utilizado, conhecido por Balanced Scorecard (BSC), permite o alinhamento de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, de forma que as unidades atuem de maneira coordenada, com visão estratégica definida.

A SGP apóia o PE STJ com a condução do objetivo estratégico “**Desenvolver competências**”, que se destinado a qualificar servidores para melhor desempenho de suas atribuições, observando padrões éticos e morais na gestão de competências e do conhecimento, com vistas à execução da estratégia”.

Para cumprir esse objetivo estratégico, a SGP investe massivamente nas ações de treinamento, desenvolvimento e educação no STJ. São realizados cursos presenciais – internos e externos –, custeio de cursos de pós-graduação e, desde 2010, criou-se o NEAD STJ, para promover, internamente, os cursos na modalidade a distância.

Os cursos a distância promovidos ou disponibilizados pelo STJ, contribuem diretamente para o desenvolvimento das competências relacionadas abaixo, para as quais são apresentados exemplos concretos de cursos realizados.

**Comportamentais** – são as capacitações voltadas à sensibilização dos servidores para a prática dos valores institucionais, demonstrando atitudes positivas em relação ao trabalho e agregando valor a si próprio e à instituição. Exemplos: Curso de Ambientação *Online*; Curso de Ética.

**Estratégicas** – são as capacitações necessárias para o êxito dos projetos estratégicos do Tribunal, alcance de resultados das metas e objetivos estratégicos, cumprimento da missão, concretização da visão de futuro. Exemplos: Curso de Gestão Estratégica com BSC.

**Funcionais Gerais** – são as capacitações fundamentais, comuns a todos os servidores do Tribunal, independentemente de sua formação, cargo ou lotação, de forma a apoiar as atividades desenvolvidas no Tribunal. Exemplos: Curso de Noções de Direito Constitucional; Curso de Atualização em Língua Portuguesa.

**Funcionais Técnico-Administrativas** – são as capacitações técnicas específicas para a atuação do servidor nas atividades vinculadas à área administrativa do Tribunal. Exemplo: Curso de COBIT – Governança em TI;

**Funcionais Técnico-Jurídicas** – são as capacitações técnicas específicas para a atuação do servidor nas atividades vinculadas à atividade judiciária do Tribunal. Exemplo: Curso de Direito Constitucional Avançado.

**Funcionais Gerenciais** – são as capacitações necessárias ao exercício de funções gerenciais no Tribunal, nos níveis: estratégico, tático e operacional.

Exemplo: Curso de Desenvolvimento de Competências Gerenciais.

#### **4. Orçamento**

Para a implantação de Núcleo de EaD estratégico, é necessário que a organização reserve orçamento necessário para tal empreendimento. No STJ, por exemplo, há disponibilidade de recursos orçamentários para investimento nas ações de treinamento, desenvolvimento e educação.

Vale destacar, no entanto, que os cursos autoinstrucionais promovidos a distância, não apresentam custos com tutoria e, também, podem comportar número de alunos significativamente superior ao de turmas presenciais. Em 2011, por exemplo, o NEAD STJ ofertou para seus servidores, em parceria com outras instituições públicas, 11 cursos sem custos financeiros algum para o Tribunal, resultando na capacitação de 554 servidores.

No que se refere às ações de capacitação a distância, o investimento vem crescendo a cada ano, principalmente com a contratação de conteudistas e tutores internos. Em 2011, o investimento foi da ordem de 2,63% do orçamento do Programa de Capacitação, correspondendo a 14% das vagas oferecidas nos cursos realizados. Em 2012, há previsão de que 17% dos eventos de capacitação a serem realizados serão a distância.

Conforme ressaltado anteriormente, o Tribunal remunera seus instrutores, conteudistas e tutores internos com a *gratificação por encargo de curso ou concurso*; isto representa grande incentivo e valorização de seus servidores e contribui para que os cursos promovidos sejam mais aderentes à realidade do STJ. Além disso, esta iniciativa resulta em grande economia para o Tribunal, tendo em vista que os custos internos são sempre inferiores às contratações de conteúdos e tutores no mercado.

#### **5. Estrutura tecnológica**

No cenário de evolução da modalidade de EaD, a utilização de mídias e tecnologias de informação e comunicação – TIC's - tem possibilitado a ampliação do acesso à formação continuada e ao desenvolvimento profissional no contexto dos órgãos públicos.

Segundo Éboli (2004), as experiências mais bem-sucedidas de universidades corporativas fundamentam-se na EaD e no uso intensivo da

tecnologia, em suas mais diversas formas, para criar um ambiente organizacional propício à aprendizagem ativa, contínua e compartilhada. Assim, percebe-se um aumento na autonomia dos alunos e o favorecimento do aprendizado ativo, autônomo e coletivo.

No contexto do STJ, ao se analisar os dados das avaliações de reação dos sete cursos a distância com tutoria oferecidos pelo NEAD em 2011, observa-se que a autonomia, viabilizada pelos recursos tecnológicos de treinamentos baseados em *web* (TBW), é o elemento do ensino a distância mais valorizado pelo aluno do STJ. Por exemplo, flexibilidade de tempo é o principal motivo pelo qual os respondentes da avaliação de reação buscaram uma capacitação a distância, apontado por 86,76% desses respondentes.

Ainda no que diz respeito aos recursos proporcionados pela Web, Éboli (2004) afirma que a aprendizagem mediada por tecnologia sustenta-se em quatro áreas: distribuição, poder da mídia, integração e colaboração digital.

Distribuição é a habilidade de disponibilizar o treinamento em qualquer lugar e a qualquer hora. No STJ, adota-se o Ambiente de Aprendizagem Virtual (AVA) Moodle e a distribuição é garantida aos servidores a partir de suporte tecnológico que permite a disponibilidade do AVA na internet, monitoramento da capacidade do servidor, qualidade de transmissão de dados, entre outros.

O Poder de mídia atua emprestando interatividade e estímulo, os quais são viabilizados, no NEAD STJ, por meio softwares próprios.

Já o fator Integração - capacidade de reunir no momento necessário os recursos de auxílio ao desempenho na quantidade certa para uma dada necessidade -, no STJ, tem ocorrido quando são conjugados recursos tecnológicos de forma a atender as necessidades de aprendizagem do aluno.

A respeito da colaboração digital - interação entre pessoas através dos canais de comunicação fornecidos pela plataforma de EaD -, destaca-se que os computadores do Tribunal contam com recursos que permitem aos alunos acesso a todos os canais de comunicação disponíveis na plataforma de EaD.

## **6. Modelo pedagógico do NEADSTJ**

A adoção de visão ou modelo pedagógico é essencial para a estruturação de um Núcleo de EaD. Nesse sentido, Behar (2009) entende modelo pedagógico para EAD como *“um sistema de premissas teóricas que representa, explica e orienta a forma como se aborda o currículo e que*

*concretiza nas práticas pedagógicas e nas interações professor/aluno/objeto de estudo. Nesse triângulo (professor, aluno e objeto) são estabelecidas relações sociais em que os sujeitos irão agir de acordo com o modelo definido.”*

O modelo pedagógico do NEAD STJ estrutura uma proposta pedagógica que orienta a capacitação continuada de servidores com vistas a desenvolver competências que atendam as necessidades e contribuam para melhorar os resultados no Tribunal, com foco no planejamento estratégico. A organização do modelo pauta-se na proposta de Behar (2009), centrado em uma Arquitetura Pedagógica (AP) constituída por quatro elementos: aspectos organizacionais; conteúdo – objeto de estudo; aspectos metodológicos e aspectos tecnológicos.

### **6.1 Aspectos organizacionais**

O NEAD STJ utiliza-se de mais de uma teoria de aprendizagem, agrega contribuições das teorias comportamentalista, construtivista e interacionista.

Da comportamentalista, *“um dos principais objetivos das pesquisas em TD&E consiste em identificar as condições necessárias para o indivíduo adquirir determinados conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) exigidos pelo trabalho”* (Abbad, Nogueira e Walter, 2006). Outra contribuição consiste na transferência do aprendido a diferentes situações de trabalho na organização. Ainda, o pressuposto das taxionomias (Abbad et al.,2006) ressalta que a atualização das competências em um ambiente organizacional de mudanças é processo que exige estudo aprofundado de teorias e de resultados de pesquisa para alicerçar a ação profissional e aprendizagem contínua no trabalho.

Da construtivista, uma das principais contribuições é a de que o desenvolvimento das capacidades manifestas tem origem nas relações sociais, sendo ponto de partida as experiências do sujeito. Isso fundamenta a prática do NEAD STJ de buscar a aproximação com as áreas a serem capacitadas para conhecer as necessidades da organização e dos servidores e construir soluções de capacitação mais adequadas.

Já da teoria interacionista, o conceito mais utilizado é o da mediação, fortalecida pela utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, que favorecem a interação um a um, e entre muitos. Behar (2009) contextualiza a importância da mediação para o contexto de

aprendizagem em rede, afirmando que *“aprender caracteriza-se por uma apropriação de conhecimento que se dá numa realidade concreta, isto é, parte da situação real vivida pelo educando apoiado na presença mediadora e gestora do professor comprometido com seus alunos e com a construção de conhecimentos, procurando responder ao princípio da aprendizagem significativa”*.

Além disso, o NEAD STJ, em atenção à sua clientela, adota uma postura andragógica, na qual professor e aluno arcam com a responsabilidade da aprendizagem.

Com o amadurecimento da equipe, para cada ação de capacitação, o NEAD STJ, parte de um planejamento que define os objetivos, competências a serem adquiridas; especificações do curso; metodologia; elementos tecnológicos; responsabilidades dos atores envolvidos (conteudista, tutor, coordenador do curso); conteúdo; explicitações sobre o tempo e espaço; sistema de avaliação da aprendizagem; clientela; resultados esperados e investimento necessário. Além disso, faz-se avaliação de reação do curso, seguida de análise quantitativa, qualitativa e cotejo entre ambas e elaboração de relatório final do curso.

### **6.2 Conteúdo**

Conteúdo abrange todos os conhecimentos selecionados para o aluno progredir de forma a alcançar os objetivos de aprendizagem para um curso ou disciplina. Destaca Behar (2009) que, a partir do conteúdo, é possível construir conhecimentos e desenvolver competências. Assim, o NEAD STJ acompanha todo o processo de elaboração e revisão de conteúdo, estimulando a produção de materiais com linguagem dialógica para a EAD, com uso de recursos diversos: sons, imagens e vídeos.

### **6.3 Aspectos metodológicos**

Tratam do planejamento de atividades e avaliações, integrando o uso de técnicas e recursos informáticos que explorem variadas possibilidades focadas em reflexões, relações com o contexto de trabalho, com intervenções qualitativas do tutor instigando o questionamento e a pesquisa.

O NEAD STJ tem utilizado como estratégias de aprendizagem a leitura do material e exploração de recursos diversificados, discussão em fórum, chats, questionários, wikis, estudos de casos.

## 6.4 Aspectos Tecnológicos

Vide item 4.

## 7. Parceria

A cultura de parceria entre organizações é apontada como um elemento fundamental da educação corporativa. Éboli (2004) chama a atenção para a necessidade de criação de parcerias internas e externas, dada a complexidade de se desenvolver continuamente as competências dos colaboradores de uma organização. Meister (1999), por sua vez, recorre a Teoria de Sistemas para pontuar que as organizações não são autônomas e isoladas, ao invés, necessitam da criação de laços com fornecedores, clientes e lideranças da própria organização.

Nesse sentido, para a construção de um Núcleo de EaD, a criação de parcerias internas e externas é necessária. No STJ, no momento de concepção do Núcleo, foram aproveitadas parcerias já existentes, bem como foram estabelecidas parcerias com o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

O CNJ foi parceiro essencial para o nascimento do NEAD STJ, uma vez que forneceu conteúdo de cursos para o Tribunal e ofereceu capacitações em tutoria e coordenação de cursos a distância para servidores do STJ.

Internamente, o NEAD buscou parcerias com a Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), responsável pela instalação da plataforma Moodle e por sua administração na rede de computadores do Tribunal, e com a Secretaria de Comunicação Social, que ficou responsável por divulgar as ações do Núcleo de mídia impressa, TV e rádio.

Mais recentemente, o NEAD estabeleceu parceria com a Assessoria de Modernização Estratégica (AMG), unidade responsável por assessorar a confecção e por acompanhar o andamento do planejamento estratégico do Tribunal. Em consonância com as lições de Éboli (2004), no que diz respeito a parceria interna, o NEAD vem desenvolvendo metodologia de criação de parcerias com os gestores do STJ. Como projeto piloto, o NEAD, em conjunto com a STI, desenvolveu conteúdo de curso voltado à área de governança em Tecnologia da Informação e, para isso, envolveu os gestores da área demandante no processo de escolha do tema do curso, bem como da eleição de estratégias de aprendizagem e de avaliação.



Portanto, observa-se que o estabelecimento de parcerias é fator essencial para o nascimento e para a manutenção de um Núcleo de EaD, sobretudo se se propuser o alinhamento das ações à estratégia da organização.

## **8. Equipe**

No que se refere à equipe interna, responsável diretamente pelo EAD na Instituição, se a organização dispuser de conteúdos de cursos a distância, adquiridos via parceria ou no mercado, ela pode começar com apenas três atores de EaD: administrador da plataforma de EaD, preferencialmente um profissional da TI; desenhista instrucional; e tutor.

O administrador da plataforma de EaD é o profissional responsável pelo manejo de elementos constituintes da plataforma, tais como: usuários, cursos, idioma, segurança, servidor, rede e configurações de notas.

Para Castro e Ferreira (2006), o desenhista instrucional deve ficar responsável pelas seguintes etapas de realização do curso: redação de objetivos instrucionais, estabelecimento de sequência de objetivos e conteúdos, seleção ou criação de procedimentos instrucionais, definição de critérios de avaliação de aprendizagem e testagem do desenho instrucional.

O tutor, por sua vez, desempenha os seguintes papéis: solucionador de dúvidas em relação ao conteúdo; orientador de aprendizagem; incentivador do trabalho colaborativo; facilitador da interação do aluno com as fontes de informação; fomentador da comunicação interpessoal entre os participantes do processo; e motivador para o resultado (Castro e Ferreira, 2006).

Quando do nascimento do NEAD STJ, dois colaboradores cumularam os papéis de administrador da plataforma, desenhista instrucional e tutores pedagógicos. Nesse momento, foram ofertados dois cursos autoinstrucionais e capacitadas 497 pessoas nas áreas de responsabilidade fiscal e de administração, atingindo-se índice de satisfação, com a modalidade de EaD, de 95,69%. Em 2011, foi ofertada uma turma autoinstrucional de *Orçamento Público*, resultando em 223 pessoas capacitadas e satisfação com o ensino a distância de 98,28%.

Cabe destacar que o NEAD prioriza a formação permanente da equipe de EaD visando instrumentalizá-la para o desenvolvimento de processos que gerem aprendizagens eficazes.

Mesmo levando em consideração que uma equipe de EaD pode nascer apenas com os três profissionais citados, é importante que haja outros profissionais na equipe, tais como conteudistas, desenhistas gráficos para web, psicólogos e pedagogos.

### 9. Considerações Finais

É importante ressaltar que, a despeito de esses seis elementos terem sido suficientes para o surgimento do NEAD STJ, faz-se necessário reconhecer que cada contexto organizacional guarda suas peculiaridades. Assim, fatores como motivação e experiência em educação corporativa podem ser cruciais para que uma organização construa um Núcleo de EaD estratégico. Nessa linha de raciocínio, o elemento **equipe**, motivada e com histórico de educação corporativa, talvez seja o principal dos arrolados.

De qualquer forma, por ser este um estudo de caso, um relato de experiência, faz-se necessário de pesquisas para que indiquem, com grau de cientificidade mais robusto, quantos e quais elementos são necessários para que nasça uma unidade de EaD aderente ao planejamento estratégico de determinada organização.

### Referências Bibliográficas

Behar, Patrícia Alejandra, Modelos pedagógicos em educação a distância. Porto Alegre: Artmed, pp. 15-32, 2009

Behar, Patrícia Alejandra, Modelos pedagógicos para educação a distância: pressupostos teóricos para a construção de objetos de aprendizagem. Disponível em: <http://www.cinted.ufrgs.br/ciclo10/artigos/4bPatricia.pdf>. Acesso em: 20 de abril de 2012.

Castro, Márcia & Ferreira, Luciana, T&D a Distância: Múltiplas Mídias e Clientelas. In: Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho. São Paulo: Artmed, pp. 322-339, 2006

Brasileiro, C. Em busca de um olhar articulado. In: Desenvolvimento de curso com foco no aluno. Disponível em: <http://pigead.lanteuff.org/mwqinternal/de5fs23hu73ds/progress?id=dbJhsumVPq&dl>. Acesso em: 18 de abril de 2012.

Eboli, Marisa. Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades. São Paulo: Editora Gente, pp. 145-169, 2004.

Meister, Jeanne. Educação Corporativa. São Paulo: Makron Books, pp.1-27, 1999.

Zerbini, T, & Abbad, G. Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 13 n.2, set.2010 Disponível em: [http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1516-37172010000200003&script=sci\\_arttext](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1516-37172010000200003&script=sci_arttext). Acesso em: 20 de abril de 2012.