
A Capacitação de Agentes Públicos: o Exemplo da Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (TRT-2) com a introdução de um Novo Modelo de Curso com Elementos de Jogos

The Training of Court Professionals: the Example of the Judicial School of a Labour Court in São Paulo, Brazil (TRT-2) with the Introduction of a new Course Model with Gamification

LUDMILLA CAVARZERE DE OLIVEIRA*
ANA CAROLINA CORRÊA DA COSTA LEISTER**
MAURI APARECIDO DE OLIVEIRA***
RICARDO LUIZ PEREIRA BUENO****

RESUMO

As organizações públicas têm respondido às demandas da sociedade por um serviço melhor e mais transparente por meio da capacitação de seus agentes. Nesta pesquisa apresentamos as características da administração governamental patrimonialista, burocrática e gerencial, fundamentais para entender como a capacitação dos agentes desse setor se tornou relevante para o aperfeiçoamento da gestão pública; em seguida, discutimos como os princípios da educação corporativa do setor privado se aplicam na esfera pública. Na seção seguinte, apresentamos as normas que regem o funcionamento e as ações de capacitação da Escola

* Mestranda em Gestão de Políticas e Organizações Públicas da Unifesp.

** Profa. Dra. do Mestrado Profissional em Gestão de Políticas e Organizações Públicas da Unifesp.

*** Prof. Dr. do Mestrado Profissional em Gestão de Políticas e Organizações Públicas da Unifesp.

**** Prof. Dr. do Mestrado Profissional em Gestão de Políticas e Organizações Públicas da Unifesp.

Judicial do TRT-2 e, por fim, discorreremos sobre a introdução de um novo modelo de curso com elementos de jogos. O objetivo da inserção desse novo modelo é verificar a sua aceitação pelos alunos e, de forma indireta, analisar se houve aumento do efetivo de discentes que concluíram o curso em comparação com os alunos que concluíram turmas anteriores do mesmo curso sem gamificação. Para fazer a análise qualitativa e quantitativa, um questionário foi aplicado aos estudantes do curso gamificado. Os resultados apontam que o modelo foi bem aceito pelos cursistas, sem contribuir indiretamente para a redução ou eliminação da evasão, sendo a barra de progresso o elemento considerado por eles o mais eficaz para manter a motivação.

Palavras-chave: Capacitação. Agentes públicos. Educação a distância. Gamificação.

ABSTRACT

Public organizations have responded to the demands of society for a better and more transparent public service through the training of civil servants. In this research we present the following points: the characteristics of patrimonialism, bureaucracy and managerial public administration, which are fundamental to understand how the training of civil servants has become relevant to the improvement of public administration; after that, we discuss how the principles of private sector corporate can be applied in the public sector. The following section presents the rules governing the operation and training activities of the Judicial School of TRT-2; and, finally, we show the introduction of a new course model with gamification. The purpose of this new model is to check its acceptance by students and, indirectly, to analyze whether there was an increase of students who completed the course compared to students who have completed previous classes of the same course without gamification. For quantitative and qualitative analysis, a questionnaire was applied to students of the gamified course. The results show that the model was well accepted by students, without indirectly contributing to the reduction or elimination of evasion. Progress bar was the most effective game element for students' motivation.

Keywords: Training. Civil servants. Distance education. Gamification.

1. INTRODUÇÃO

Desde a Reforma Gerencial de 1995 os princípios da nova gestão pública (*new public management*) – aumento da eficiência e da agilidade, priorização de resultados, foco no cliente-cidadão, nova política de recursos humanos, nova política de concursos públicos, dentre outros) – vêm respondendo às demandas da sociedade por mais e melhores serviços por meio da flexibilização dos processos e regulamentos burocráticos e por um aumento da transparência e da ética. Os servidores passaram a ter mais envolvimento e autonomia para tomar decisões e também ser mais responsabilizáveis perante a sociedade, o que aumenta sua eficiência e eficácia. (BRASIL, 1997; BRESSER-PEREIRA, 1999; MARCONI, 2005).

De acordo com os preceitos implantados acerca dos recursos humanos, “no Brasil, a nova administração pública [...] fundamenta-se necessária e essencialmente na profissionalização e na valorização do servidor público”. (BRASIL, 1997, p. 8-9). Conseqüentemente, o setor público vem ampliando a oferta de cursos para a capacitação de seus servidores, levando em consideração o aumento da importância da política de capacitação para o aprimoramento da prestação dos serviços públicos.

Na perspectiva de Marconi (2005, p. 18), “os gestores públicos têm atentado para a relevância de investir na formação de um quadro de servidores capacitado para a realização das tarefas inerentes a cada organização” e assim aprimorar a composição e o perfil de sua força de trabalho. Nesse sentido, para atingir a excelência que os cidadãos demandam é essencial que os servidores dos órgãos públicos estejam sempre atualizados e desenvolvam cada vez mais conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à realização de suas tarefas no local de trabalho. Os órgãos públicos têm a capacitação de servidores como objetivo estratégico e para realizá-lo existem algumas metas a serem cumpridas. Esse trabalho é feito pelas escolas de governo, por meio de seus membros diretores e da equipe de criação, logística e gestão de cursos, com a oferta de capacitação presencial e a distância, tendo como base as necessidades e lacunas educativas identificadas em seu quadro de funcionários.

A política de capacitação deve ser desenhada de acordo com as características peculiares de cada órgão (MARCONI, 2005), pre-

cisando ainda considerar a captação e o desenvolvimento de novos servidores, bem como a implantação de um sistema remuneratório adequado com incentivos para estimular a competência, como, por exemplo, a gratificação de desempenho. (BRASIL, 1997). Necessário considerar também a instituição de carreiras compatíveis com as necessidades do aparelho do Estado modernizado. (BRASIL, 1995).

As diretrizes para a capacitação de servidores públicos federais elaboradas na época da Reforma Gerencial tinham o objetivo de melhorar a

[...] eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos; valorizar o servidor público, por meio de sua capacitação permanente; assegurar a coordenação e o acompanhamento das ações de capacitação e possibilitar a constante adequação da força de trabalho às necessidades do Governo Federal. (BRASIL, 1997, p. 20).

No caso do Poder Judiciário, as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de seus magistrados e servidores é regulada pela Resolução nº 159/2012 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Em 2014, o CNJ instituiu a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores por meio da Resolução nº 192/2014, priorizando a educação a distância, sempre que possível.

Essa é a tendência atual da educação pública e privada: usar a tecnologia para divulgar e ampliar o conhecimento de forma *online* e com a publicação daquela Resolução tal intenção passa também a ter maior importância no Poder Judiciário. Já no Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (TRT-2), a capacitação é responsabilidade da Escola Judicial, que oferece a membros, servidores, estagiários e público externo cursos nas modalidades presencial e a distância.

Nesta pesquisa o objetivo é apresentar as ações de treinamento oferecidas pela Escola Judicial no ano de 2015 por meio da educação a distância, a partir do arcabouço jurídico que rege seu funcionamento, pautado pelas diretrizes da Reforma Gerencial e do CNJ. Destacam-se também os resultados da introdução de um novo modelo de curso com elementos de jogos para a capacitação dos agentes públicos.

Este texto está dividido da seguinte forma: na primeira seção, uma revisão da literatura acerca do patrimonialismo, da burocracia

cia e da administração pública gerencial, temas fundamentais para entender como as ações de treinamento de agentes públicos se tornaram relevantes para o aperfeiçoamento da gestão pública. Em seguida vêm a revisão da literatura acerca da educação corporativa em empresas privadas e a demonstração de como esses princípios podem ser aplicados na esfera pública. Na segunda seção, apresentam-se a legislação e as normas sobre diretrizes de capacitação no âmbito do TRT-2, seguidas das ações de capacitação do TRT-2 por meio da educação a distância no ano de 2015. Na última seção virão resultados obtidos com a introdução de um novo modelo de curso com elementos de jogos.

2. PATRIMONIALISMO, BUROCRACIA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL COM NOVA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

O governo no Brasil na época pré-capitalista era marcado pela confusão entre a coisa pública e o patrimônio particular. “‘Patrimonialismo’ significa a incapacidade ou relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados”. (BRESSER-PEREIRA, 1996a, p. 8). No período do patrimonialismo o Estado funcionava como uma extensão do poder; os cargos eram prebendas e a corrupção e nepotismo caracterizavam de forma marcante aquela época. (BRASIL, 1995). Os servidores recebiam sinecuras. (VALENTE, 2001).

Para combater o nepotismo e a corrupção da administração patrimonialista brasileira, incompatíveis com o capitalismo industrial em que é necessária a clara separação entre Estado e mercado, foi realizada na década de 1930 a Reforma Burocrática, promovida por Maurício Nabuco, embaixador, e Luís Simões Lopes, presidente do Conselho Federal de Serviço Público Civil (CFSPC), precedente ao Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Seu principal analista foi Max Weber e seus princípios pregavam um serviço público profissional e um sistema administrativo impessoal, formal, racional e legal. O controle dos processos, rígido e preventivo, refletia a desconfiança nos servidores e nos cidadãos. Inicialmente, enquanto o Estado, pequeno, apenas garantia a propriedade e os contratos, era um modelo eficiente (BRASIL, 1995; VALENTE, 2001; BRESSER-PEREIRA, 1996b), mas, coexistia com o patrimonialismo:

“enquanto uma parte da administração pública brasileira era regida pelos princípios da meritocracia e profissionalismo, insulada das influências do clientelismo e da troca de cargos por favores políticos, outra parcela fora mantida sob a égide do patrimonialismo[...]” (ABRUCIO *et al.*, 2010, p. 42).

Entretanto, com a transformação do Estado em um Estado social e econômico, a afirmação de seu poder acabou se transformando na razão de ser do servidor em vez de servir à sociedade, o que levou à ineficiência, à autorreferência e à incapacidade de servir bem ao público. (BRASIL, 1995; VALENTE, 2001; BRESSER-PEREIRA, 1996b).

A primeira tentativa de reforma gerencial ocorreu no fim dos anos 1960, com o Decreto-Lei nº 200. “Através da flexibilização de sua administração, buscava-se uma maior eficiência nas atividades econômicas do Estado, e se fortalecia a aliança política entre a alta tecnoburocracia estatal, civil e militar, e a classe empresarial”. (BRESSER-PEREIRA, 1996b, p. 1). Essa reforma fracassou porque facilitou a permanência do patrimonialismo ao permitir a contratação de servidores sem concurso e não desenvolveu carreiras de altos administradores, enfraquecendo o núcleo estratégico do Estado.

Em 1995, em resposta à crise do Estado dos anos 1980, à globalização da economia e às principais tendências da opinião pública, surgiu uma nova oportunidade para a reforma gerencial, pensada para flexibilizar os processos e regulamentos burocráticos, com foco no atendimento do interesse público, na transparência (*accountability*), na obtenção de resultados e orientada para o cidadão. Era necessário ampliar a governança do Estado para que ele pudesse agir com eficiência em benefício da sociedade. (BRESSER-PEREIRA, 1996a, 1996b, 1999).

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se: 1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; 2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados e 3) para o controle ou a cobrança *a posteriori* de resultados. (BRASIL, 1995, p. 16).

O grupo cético quanto à reforma gerencial alegava que acabar com os controles burocráticos traria de volta o patrimonialismo,

porém, mesmo com todos os controles a eficácia no combate a essa forma de governo mostrava-se limitada, pois atuava somente sobre os sintomas de forma paliativa. A possível solução para o combate efetivo ao patrimonialismo reside no fortalecimento da democracia e a afirmação da cidadania. (MARINI, 2003).

A reforma gerencial não objetivava acabar totalmente com o modelo de gestão burocrática. Princípios como impessoalidade, profissionalização e interesse público seriam mantidos com a visão da eficiência, qualidade do serviço e participação da sociedade. (VALENTE, 2001).

A nova política de recursos humanos previa dar maior relevância às carreiras típicas do Estado, como policiais, diplomatas, procuradores, fiscais, auditores, gestores, formuladores de políticas públicas, que envolvem o poder de Estado. Os servidores públicos seriam aqueles que realizassem atividades exclusivas de Estado. Aqueles que desempenhassem atividades auxiliares (como manutenção, segurança, atividades de apoio), trabalhos de produção de bens e serviços para o mercado e atividades sociais e científicas não seriam mais considerados servidores públicos. (BRASIL, 1997; BRESSER-PEREIRA, 1996a, 1999).

A intenção da reforma era reconstruir o Estado de forma que o patrimônio público fosse usado para o interesse público, orientado para o cidadão (BRESSER-PEREIRA, 1999), valorizando o servidor para “estimular sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o espírito público de sua missão e o seu comportamento ético, visando ao resgate da autoestima e ao estabelecimento de relações profissionais de trabalho”. (MARINI, 2003, p. 53).

Então, um dos objetivos do Plano Diretor da Reforma do Estado para o Núcleo Estratégico, que é o setor que define as leis, as políticas públicas e cobra o seu cumprimento enfatiza:

[...] modernizar a administração burocrática, que no núcleo estratégico ainda se justifica pela sua segurança e efetividade, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanentes, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação do desempenho. (BRASIL, 1995).

[...] o plano diretor propôs aperfeiçoar e consolidar os quadros permanentes da burocracia e ao mesmo tempo introduzir o gerenciamento no setor público. Em outros termos, as propostas visaram fortalecer o núcleo estratégico e desenvolver práticas gerenciais, por meio do estabelecimento de compromissos de resultados em troca de maior flexibilidade administrativa. (PACHECO, 2010).

A administração pública gerencial seria construída sobre a administração pública burocrática, mantendo e aperfeiçoando a exigência de concurso público, sistema universal de remuneração, carreiras estruturadas e sistemas de treinamento. Contudo, haveria flexibilidade para não impedir a recompensa do mérito pessoal e não limitar a criatividade e iniciativa do servidor. (BRESSER-PEREIRA, 1996b). Este, então, em vez de ser visto como alguém com despreparo técnico, pouco profissionalismo e que recebe regalias e privilégios, com a nova política de recursos humanos passaria a ser visto como alguém capacitado e que pode ser responsabilizado eticamente. Ele deve articular, pesquisar, negociar, planejar, executar e avaliar. Por isso a rigidez normativa não pode prevalecer e a política de recursos humanos deve ser levada à condição de requisito estratégico. Dessa forma, os programas de capacitação devem ser ampliados. (NOGUEIRA, 1998).

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) é o órgão responsável por oferecer cursos de formação e treinamento no âmbito do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). (BRASIL, 1997). A política de capacitação desenvolvida previu dois eixos: um de cursos genéricos que poderiam ser realizados por públicos-alvo diferentes, com temas de capacitação comuns a toda a administração pública, e outro de cursos específicos das áreas de atuação de órgãos e servidores. Os temas dos cursos englobam estratégias de gestão pública, desenvolvimento gerencial e de recursos humanos para introdução da administração gerencial, atendimento ao público e treinamento de utilização de tecnologia de informações. A política também previa que a participação em atividades de capacitação era requisito para a promoção na carreira. Foi dada ênfase à qualificação de curta duração para assegurar a permanente atualização dos servidores, com possibilidade de dar

a todos os servidores ao menos uma oportunidade de participar de ações de capacitação por ano. (BRASIL, 1997). Essa política de capacitação serve de modelo para várias escolas de governo dos órgãos da administração pública.

2.1 Educação corporativa no setor privado e treinamento de capacitação no setor público

No setor privado as escolas corporativas têm: a) ações de treinamento formal de funcionários sobre valores, crenças e cultura da organização para que eles entendam o que torna aquela empresa especial e possam desenvolver os comportamentos necessários para viver esses valores; e b) ações sobre as competências básicas do ambiente de negócios. (MEISTER, 2000).

A missão da educação corporativa é “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”. (ÉBOLI, 2004, p. 48). Nesse sentido, os funcionários devem aprender uns com os outros e compartilhar o conhecimento para solucionar os problemas reais. Devem aprender, fazendo. (MEISTER, 2000).

As universidades tradicionais não preparam com eficácia os profissionais para o mercado de trabalho porque existe concorrência e as mudanças ocorrem em grande velocidade. Então as empresas foram criando suas universidades corporativas para formar seus profissionais de acordo com as necessidades diárias do negócio de atuação, desenvolvendo neles competências técnicas, comportamentais e críticas. Essas competências permitem que o funcionário entenda as mudanças na sociedade, o que os clientes e o público desejam e os objetivos estratégicos da empresa, colocando-a em patamar de competitividade no mercado. (GOULART, 2005).

Como se percebe, as empresas consideram fundamental na atualidade não o título, mas, sim, os resultados que o funcionário alcança com a aplicação do conhecimento adquirido nos estudos. Elas utilizam como estratégia de aprendizagem o compartilhamento desse conhecimento para criar uma rede de conhecimento focada na direção de uma cultura de aprendizagem contínua. (GOULART, 2005).

Oportuno citar Marisa Pereira Éboli (2004) que apresenta um quadro com sete princípios de sucesso da educação corporativa,

sendo o primeiro deles a competitividade: “valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir”. (ÉBOLI, 2004, p. 59)

No setor público, em que não há competitividade, a capacitação tem como foco fornecer aos servidores os conhecimentos necessários para o bom funcionamento do órgão por meio de ações educacionais que desenvolvam competências que possam influenciar no alcance dos objetivos estratégicos e no cumprimento da missão institucional do órgão, fortalecendo a cadeia de valor que orbita em torno da organização. (AMORIM, 2013).

A capacitação no setor público propicia, por meio da interação, um saber novo construído pela participação de todos, enriquecido por suas reflexões, dicas e sugestões. O formador e o aprendiz são detentores de conhecimentos específicos e relevantes em posição de igualdade e são coautores e coprodutores do que é produzido no ambiente de aprendizagem. Isso leva o órgão a “[...] resgatar o potencial intelectual e humano de seus servidores, valorizando a capacidade de pensar, de criar e de se relacionar que eles detêm”. (SILVA *et al.*, 2005, p. 176).

Dos demais seis princípios apresentados por Éboli (2004) encaixam-se para a capacitação no setor público os seguintes: conectividade, que privilegia a construção social do conhecimento; disponibilidade de recursos educacionais de fácil uso e acesso a qualquer hora e em qualquer lugar; cidadania, para formar atores sociais capazes de refletir criticamente sobre a realidade da organização; parceria, para o desenvolvimento de competências; sustentabilidade, sendo um centro gerador de resultados com fontes alternativas de recursos. Acreditamos que o princípio perpetuidade não se encaixa no setor público porque a perpetuação da existência dos órgãos públicos não depende do processo de transmissão da herança cultural, mas, sim, de leis de criação e extinção.

No setor público o modelo de capacitação é um dos componentes principais da política de recursos humanos, que engloba também recrutamento, regras de promoção e progressão, estrutura de remuneração e avaliação de desempenho, e deve ser bem planejada, como se vê:

A política de capacitação deve ser desenhada de forma a garantir o desenvolvimento profissional dos servidores baseado no perfil necessário para o alcance dos resultados desejados pela organização e inclui a concepção de planos anuais de capacitação em cada organização, de forma a possibilitar o planejamento de ações de treinamento. (MARCONI, 2010, p. 265).

Considerando as características do emprego público no Brasil, o desenho de uma política estratégica de recursos humanos englobaria seis grandes grupos de capacitação na administração pública:

- as ações vinculadas à disseminação da missão, objetivos, metas gerais e específicas do grupo e da estratégia adotada pela organização (extensíveis a todos os seus servidores);
- as ações destinadas ao aprimoramento das competências necessárias para exercer as atividades de uma determinada carreira (extensíveis a todos os seus integrantes);
- as ações destinadas a aprimorar as competências individuais, desenhadas com base nas informações advindas das avaliações individuais;
- as ações voltadas ao aprimoramento do conhecimento sobre as alterações na tecnologia e processos de trabalho;
- as ações orientadas para a mudança cultural dos gerentes;
- as ações necessárias à implementação desse novo modelo de gestão de recursos humanos. (MARCONI, 2010, p. 266).

Além desses, os gestores também devem gerenciar o desenvolvimento profissional da sua equipe com relação à avaliação, progressão e capacitação, podendo atuar inclusive como *coach* ou multiplicador, que replica o conhecimento adquirido para os colegas. (MARCONI, 2010). Isso demonstra que o desenho proposto para o setor público vai ao encontro das práticas de sucesso em organizações privadas que têm tido bons resultados com a educação corporativa.

3. LEGISLAÇÃO E NORMAS SOBRE DIRETRIZES DE CAPACITAÇÃO NO ÂMBITO DO TRT-2

Nossa Constituição Federal, em seu art. 39, §2º, refere-se às escolas de governo:

§2º - A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (BRASIL, 1988).

No âmbito do TRT-2 a escola de governo é a Escola Judicial, regida pelo Regimento Interno de 2007 do TRT-2, em seu Livro VI, e pelo Estatuto da Escola Judicial, editado pela Resolução Administrativa nº 5/2008, que disciplina seu funcionamento. Seus objetivos institucionais estão listados no art. 2º:

Art. 2º A Ejud-2 contando com autonomia didático-científico tem como objetivos institucionais, nos termos do artigo 188, do Regimento Interno do Tribunal:

I - organizar e realizar o curso de formação inicial para os Juízes do Trabalho da 2ª Região, visando propiciar-lhes conhecimentos teóricos e práticos para o exercício da magistratura, em complementação ao curso organizado pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho – ENAMAT;

II - organizar e realizar cursos de formação continuada e aperfeiçoamento dos Juízes do Trabalho da 2ª Região, com vistas ao vitaliciamento e à promoção na carreira;

III - organizar e realizar cursos de extensão e atualização, seminários, simpósios, encontros regionais, congressos, painéis, treinamento, capacitação prática e outras atividades destinadas ao aprimoramento dos Magistrados da 2ª Região, dos Servidores e operadores do Direito vinculados, direta ou indiretamente à Justiça do Trabalho, sempre em prol da melhoria na entrega da prestação jurisdicional. (BRASIL, 2008).

Nesse sentido, Marconi (2010, p. 267) destaca que “o fortalecimento das escolas de governo é importante para viabilizar a implementação de uma política de capacitação que possua diretrizes claras e um planejamento bem estruturado”.

Em abril de 2014 foi publicado o ATO GP nº 05/2014, que regulamenta a estrutura e as atividades da Secretaria da Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região – Ejud-2, e dá outras

providências. Esse ato institucionalizou a Escola, que já exercia atividades anteriormente, mas sem uma estrutura definida, e indicou as competências de cada seção, dando embasamento legal para que as atividades de capacitação possam ser realizadas. (BRASIL, 2014a).

As atividades que a Ejud-2 deve desenvolver, segundo o art. 5º do Estatuto, são:

[...] cursos de formação inicial de Magistrados do Trabalho da 2ª Região; cursos de extensão e atualização; cursos de pós-graduação; seminários, debates, simpósios, painéis e outras atividades destinadas ao pleno exercício da Magistratura; cursos aos servidores do Tribunal; cursos aos estagiários de Direito lotados nas unidades do Tribunal; intercâmbio cultural com outras Escolas de Magistratura, nacionais e estrangeiras, com instituições nacionais e internacionais congêneres e órgãos judiciários do Brasil e do exterior; cursos complementares de formação de formadores; treinamento de pessoal; manutenção e coordenação de Biblioteca; coordenação, elaboração e publicação de revistas e periódicos técnicos; manutenção e atualização de prontuário de participação de Juízes ativos e inativos nos eventos e cursos ministrados; expedição de certificado a todos os participantes dos eventos e cursos ministrados; instrução dos processos de promoção e de vitaliciamento, mediante parecer circunstanciado sobre a participação do Magistrado nos eventos por ela realizados, na forma estabelecida pelo artigo 191, do Regimento Interno do Tribunal. (BRASIL, 2008).

Para a realização das ações de capacitação, a Ejud-2 segue as orientações de outros órgãos superiores da Justiça. Dentre elas estão as normas do Supremo Tribunal Federal (STF), Superior Tribunal de Justiça (STJ), Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e Tribunal Superior do Trabalho (TST).

A Lei nº 11.416/2006 dispõe sobre as carreiras dos servidores do Poder Judiciário e estabelece que para a promoção na carreira o servidor deverá participar de curso de aperfeiçoamento preferencialmente oferecido pelo órgão. Estabelece também que os servidores que recebem Gratificação de Atividade de Segurança (GAS) precisam passar por programa de reciclagem anual. E os designados para

exercício de função comissionada de natureza gerencial necessitam participar de curso de desenvolvimento gerencial oferecido pelo órgão. Por fim, instituiu o Adicional de Qualificação por ações de treinamento sem estabelecer quem deve fornecer tais cursos. (BRASIL, 2006).

A Portaria Conjunta nº 1/2007, do STF, CNJ, tribunais superiores, Conselho da Justiça Federal (CJF), CSJT e Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, regulamenta o Adicional de Qualificação, a GAS e o desenvolvimento na carreira, citados acima.

Com relação aos servidores que recebem a GAS:

Art. 3º É condição para a continuidade da percepção da GAS a participação com aproveitamento, em Programa de Reciclagem Anual, a ser oferecido pela Administração. [...]

§ 3º O Programa de Reciclagem Anual deverá contemplar ações de capacitação em serviços de inteligência, segurança de dignitários, patrimonial, da informação, de pessoas, direção defensiva ou correlatos, obedecido o mínimo de 30 horas de aula anuais, além de teste de condicionamento físico. (BRASIL, 2007a).

Com relação ao desenvolvimento na carreira, o servidor será movimentado do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe seguinte se participar de ações de treinamento que totalizem 80 horas no mínimo, oferecidas preferencialmente pelo órgão.

Com relação ao Adicional de Qualificação:

Art. 5º As áreas de interesse do Poder Judiciário da União são as necessárias ao cumprimento de sua missão institucional, relacionadas aos serviços de processamento de feitos; execução de mandados; análise e pesquisa de legislação, doutrina e jurisprudência nos vários ramos do Direito; estudo e pesquisa do sistema judiciário brasileiro; organização e funcionamento dos órgãos judiciais e as inovações tecnológicas introduzidas; elaboração de pareceres jurídicos; redação; gestão estratégica, de pessoas, de processos e da informação; material e patrimônio; licitações e contratos; orçamento e finanças; controle interno; segurança; transporte; tecnologia da informação; comunicação; saúde; engenharia; arquitetura; além dos vinculados a especialidades

peculiares a cada órgão do Poder Judiciário da União, bem como aquelas que venham a surgir no interesse do serviço. (BRASIL, 2007a).

O Adicional de Qualificação decorrente de ações de treinamento corresponde a 1% do vencimento básico do servidor para cada 120 horas de treinamento, limitado ao máximo de 3%. O treinamento deve ter conexão com a seção onde o servidor está lotado. O adicional de qualificação decorrente de cursos de pós-graduação corresponde a 7,5%, 10% ou 12,5% do vencimento básico do servidor se possuir curso de especialização, mestrado ou doutorado, respectivamente, não sendo cumulativos. Todas as ações de treinamento custeadas pela Administração são válidas para a percepção do Adicional de Qualificação decorrente de ações de treinamento. (BRASIL, 2007a) Além desse, o servidor pode ter direito à licença capacitação, como se vê:

Finalmente, demonstrando a importância dada à capacitação, a antiga licença-prêmio a que o servidor fazia jus após determinado tempo de serviço foi substituída pela licença capacitação. Após cinco anos de exercício o servidor terá direito a um período de três meses de curso pago pelo governo federal e com recebimento de vencimentos integrais como forma de incentivo ao crescimento profissional. (BRASIL, 1997, p. 22).

A norma que regulamenta a licença capacitação, prevista no art. 87 da Lei nº 8.112/1990, é a Resolução nº 147/2015, do CSJT, segundo a qual:

§ 1º Considera-se ação de capacitação profissional todo evento, presencial ou a distância, relacionado às áreas de interesse do Poder Judiciário da União, que contribui para o desenvolvimento profissional do servidor e que esteja relacionado às atribuições do seu cargo efetivo, do cargo em comissão ou da função comissionada que exerce, ou da sua unidade de lotação.

§ 2º O interesse da Administração é definido pela possibilidade de aproveitamento do conteúdo do curso para a melhoria do desempenho das atribuições do servidor ou para o incremento de sua produtividade.

§ 3º A licença para capacitação pode destinar-se ainda à realização de pesquisa ou ao levantamento de informações para a elaboração de monografia de graduação ou pós-graduação *lato sensu* e de dissertação ou tese de pós-graduação *stricto sensu* do servidor. [...]

Art. 13. O servidor deverá apresentar à unidade de gestão de pessoas, no prazo máximo de 30 dias, contados do término da licença, certificado ou declaração de conclusão da ação de capacitação expedida pela instituição promotora. (BRASIL, 2015a).

A Portaria Conjunta nº 3/2007 regulamenta ocupação de função comissionada e programa permanente de capacitação. Estabelece que a Administração deve oferecer curso de desenvolvimento gerencial para os titulares de função comissionada de natureza gerencial a cada dois anos e, no art. 1º do Anexo III, estabelece que:

Caberá a cada órgão do Poder Judiciário da União instituir, no âmbito de suas competências, Programa Permanente de Capacitação com a finalidade de:

I - nortear o desenvolvimento e a manutenção das competências necessárias à atuação profissional dos servidores, alinhadas com o planejamento estratégico dos órgãos;

II - contribuir para a efetividade e qualidade nos serviços prestados ao cidadão;

III - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos, presentes e futuros da organização;

IV - desenvolver uma cultura na qual a responsabilidade pela capacitação seja compartilhada por todas as áreas da organização e pelo próprio servidor;

V - valorizar os servidores por meio de uma educação continuada;

VI - direcionar o investimento em capacitação para o alcance das metas e das estratégias da organização. (BRASIL, 2007b).

Dentre as ações voltadas para o Programa Permanente de Capacitação está o Desenvolvimento Gerencial, contemplando ações de capacitação em liderança, negociação, comunicação, relacionamento interpessoal, gestão de equipes ou correlatos. Carga horária: mínimo de 30 horas-aula a cada dois anos.

A prática da educação a distância pode trazer significativa redução de custos de treinamento. (MARCONI, 2005). As normas que regulam a educação a distância, para que todas as ações citadas anteriormente possam ser implementadas de forma otimizada, reduzindo custos diretos e indiretos e universalizando o acesso à formação, são: a Resolução nº 71/2010 do CSJT, que institui a Política Nacional de Educação a Distância e Autoinstrução para os servidores da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau; a Resolução nº 159/2012 do CNJ, que dispõe sobre diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores e a Resolução nº 192/2014 do CNJ, que dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, como se vê a seguir:

Art. 2º Para os fins desta Resolução, define-se educação a distância como a modalidade de ensino pela qual a mediação didático-pedagógica, nos processos de ensino e aprendizagem, ocorre com a utilização de vários meios de acesso e de Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), com alunos e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares e/ou tempos diversos. [...]

Art. 6º O objetivo da educação a distância, no âmbito da Justiça de Trabalho de primeiro e segundo grau, é colaborar para o amplo desenvolvimento dos servidores, por meio da utilização de novas tecnologias, e ainda: [...]

III – aplicar as inovações tecnológicas com vistas a aprimorar continuamente os modelos, estruturas e métodos educacionais, no sentido de facilitar o processo de ensino-aprendizagem a distância. (BRASIL, 2010).

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. 15. Sempre que possível e observada a especificidade da ação formativa, deverá ser priorizado o uso da educação a distância como forma de melhor aplicação de recursos públicos. (BRASIL, 2012).

Art. 3º A Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário atende aos seguintes princípios: [...]

II – integração permanente da educação com o planejamento estra-

tégico do Poder Judiciário, com o desenvolvimento de competências necessárias para o cumprimento da missão, alcance da visão e execução da estratégia; [...]

Art. 7º As unidades de formação oferecerão ações educativas para o desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos definidos pelo Tribunal. [...]

Art. 9º As unidades de formação priorizarão, sempre que possível a educação a distância, observada a especificidade da ação formativa. [...]

Art. 12 O Conselho Nacional de Justiça, por intermédio do CEAJud, identificará as competências funcionais (conhecimento, habilidade e atitude) a serem desenvolvidas nos servidores do Poder Judiciário e coordenará a construção e manutenção de banco de cursos a distância e outros recursos educacionais desenvolvidos pelo CNJ e tribunais, a fim de fomentar o compartilhamento. (BRASIL, 2014b).

No Planejamento Estratégico do TRT-2 para 2015-2020 os objetivos estratégicos que estão relacionados com a capacitação de servidores para o seu alcance são:

- 1- Promoção da valorização das pessoas e da qualidade de vida. Compreende a promoção de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano na Instituição, buscando a melhoria do clima organizacional, a valorização dos colaboradores e a humanização nas relações de trabalho. Visa à adequada distribuição da força de trabalho, garantindo, também, que magistrados e servidores possuam conhecimentos, habilidades e atitudes para o alcance dos objetivos institucionais, por meio do desenvolvimento e da gestão de competências tidas como essenciais. Propõe-se, ainda, a promover a saúde ocupacional, o controle de riscos e a prevenção de acidentes e doenças relacionados ao trabalho.
- 5 - Gestão da governança judiciária e administrativa. Compreende a implantação e monitoramento da uniformização dos procedimentos e rotinas de atuação das unidades administrativas e judiciárias, garantindo que se alinhem ao Planejamento Estratégico e às metas da Instituição. Propõe-se à adoção de modelos de gestão comprometidos com o fortalecimento da autonomia administrativa e financeira, com a

transparência e com a proteção da coisa pública, visando à eficiência operacional e à probidade administrativa. Considera o estabelecimento das melhores práticas de comunicação da estratégia, de gestão documental, da informação, de processos de trabalho e de projetos.

6 - Gestão da governança de Tecnologia da Informação e Comunicações. Propõe-se a garantir que o uso da Tecnologia da Informação agregue valor ao negócio do Tribunal por meio de um conjunto estruturado de políticas, normas, métodos e procedimentos destinados a permitir, à alta administração, a direção e o controle da utilização atual e futura de tecnologia da informação, de modo a assegurar, com um nível aceitável de risco, a eficiente utilização de recursos e o apoio aos processos da organização, sempre com foco no alinhamento estratégico institucional. (BRASIL, 2015b).

A esses objetivos está ligada a ação 5:

Capacitar continuamente magistrados e servidores nas competências essenciais e na gestão administrativa: estabelecer processo contínuo de capacitação que permita o desenvolvimento e a gestão de competências tidas como essenciais para o desenvolvimento profissional de servidores e magistrados, privilegiando as necessidades institucionais, a gestão judicial e administrativa. (BRASIL, 2015b).

Os indicadores que permitem verificar o desempenho da ação 5 são:

2 – Capacitação dos servidores nas competências institucionais: calcula o percentual de servidores treinados com pelo menos 20 horas nas competências institucionais. (49,9% em 2014);

3 – Índice médio de capacitação dos servidores em competências institucionais: calcula o tempo médio de capacitação de servidores em competências institucionais (63 horas em 2014);

4 – Percentual do orçamento de custeio aplicado em capacitação: calcula o percentual do orçamento destinado ao custeio da instituição aplicado na capacitação de magistrados e servidores (1,39% em 2014). (BRASIL, 2015b).

Tendo visto as normas que regulam o funcionamento e a atuação da Escola Judicial do TRT-2, vejamos agora a política de capacitação por meio da educação a distância implementada no ano de 2015.

4. POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO POR MEIO DE CURSOS A DISTÂNCIA

No ano de 2015 a Escola Judicial ofereceu 59 turmas dos seguintes cursos:

- Área de Gestão: Administração Judiciária, Gestão Estratégica com o Uso de *Balanced Scorecard* Autoinstrucional, Desenvolvimento de Competências Gerenciais, *Feedback*. Estes cursos são oferecidos preferencialmente pra os detentores de cargos de gestão, para o Programa Permanente de Capacitação.
- Área de Direito: Formação de Assistente de Juiz, Direito Processual do Trabalho Avançado, Assédio Moral, Elementos do Processo Judicial em Meio Eletrônico Autoinstrucional.
- Área de Línguas: O Novo Acordo Ortográfico Autoinstrucional, Redação Oficial, Espanhol.
- Área de Responsabilidade Social: Educação Financeira Pessoal e Familiar Autoinstrucional, Introdução a Temas Socioambientais, Alimentação para uma Vida Saudável.
- Área de Formação de Formadores, para criação de conteúdo e tutoria em cursos *online*: Introdução à Docência *Online*, Planejamento Didático.
- Área de Reciclagem para Servidores que Recebem a GAS: Proteção de Autoridades e Conduta Preventiva, Conduta Preventiva na Condução de Veículos Autoinstrucional.

Os cursos autoinstrucionais são aqueles em que não há tutoria, o cursista tem o prazo de 30 dias para acessar o conteúdo e fazer as atividades propostas conforme sua disponibilidade de horário. Todos os cursistas que solicitam a inscrição e preenchem os requisitos para ingresso no curso são matriculados. Os demais cursos têm tutoria e o cursista deve acessar a plataforma pelo menos uma vez por semana para percorrer o conteúdo, interagir no fórum e realizar as atividades propostas. Por esse motivo, são disponibilizadas apenas de 30 a 40 vagas para que as discussões sejam de qualidade e o tutor possa acompanhar a evolução da turma.

Das 59 turmas oferecidas, 27 foram de cursos com tutoria e 32 de cursos autoinstrucionais. Em todos os cursos com tutoria houve mais pedidos de inscrição do que vagas disponíveis, perfazendo um

total de 1.930 pedidos para 1.059 vagas, com exceção do curso de Desenvolvimento de Competências Gerenciais, que teve 26 pedidos para 40 vagas em sua única turma.

Já nos autoinstrucionais, houve 1.919 pedidos de inscrição e 1.918 inscritos. Como cada pessoa pode fazer quantos cursos quiser, nesses números a mesma pessoa pode estar sendo contada várias vezes. Temos um total de 3.849 pedidos de inscrição para 2.977 efetivamente inscritos. Desses, 2.145 foram capacitados, sendo 1.420 em cursos autoinstrucionais e 725 em cursos com tutoria.

Os cursos podem ser feitos por magistrados, servidores, estagiários e em raras exceções, pelo público externo. Então, do total de capacitados 1.760 eram servidores, sendo 1.171 em cursos autoinstrucionais e 589 em cursos com tutoria, e 356 magistrados, sendo 221 em cursos autoinstrucionais e 135 em cursos com tutoria, 28 estagiários em cursos autoinstrucionais e um público externo no curso de Planejamento Didático.

Por esses dados, vemos que 872 pessoas que pediram inscrição não foram atendidas e 832 que se inscreveram não se capacitaram, porque nem acessaram a plataforma ou porque desistiram do curso antes do seu término ou foram reprovados.

Tendo em vista que esse é um problema com o qual a política de capacitação deve se preocupar, e seguindo a disposição do CSJT para: “III – aplicar as inovações tecnológicas com vistas a aprimorar continuamente os modelos, estruturas e métodos educacionais, no sentido de facilitar o processo de ensino-aprendizagem a distância”. (BRASIL, 2010), desenvolvemos um novo modelo de cursos com elementos de jogos. A intenção era saber se o novo modelo de curso seria aceito pelos cursistas e se a iniciativa contribuiria para a redução ou eliminação da evasão de forma indireta.

5. CURSO ALIMENTAÇÃO PARA UMA VIDA SAUDÁVEL COM ELEMENTOS DE JOGOS

A inserção de elementos de jogos é uma nova tendência para aumentar a motivação dos alunos. É a gamificação, modalidade que tem despertado crescente interesse. “A gamificação (do original em inglês *gamification*) corresponde ao uso de mecanismos de jogos orientados ao objetivo de resolver problemas práticos ou de despertar engajamento entre um público específico”. (VIANNA et al., 2013, p. 13). Esse conjunto de técnicas tem sido cada vez mais

aplicado em empresas para “encorajar pessoas a adotarem determinados comportamentos, a familiarizarem-se com novas tecnologias, a agilizar seus processos de aprendizado ou de treinamento e a tornar mais agradáveis tarefas consideradas tediosas ou repetitivas”. (VIANNA *et al.*, 2013, p. 13).

A gamificação oferece vários elementos para estimular os alunos, tais como pontos, barras de progresso, emblemas, *ranking*, níveis, moedas virtuais e avatares. (DICHEVA *et al.*, 2015). Entretanto, não basta apenas incluir esses elementos para que o aluno se sinta motivado a participar do curso e concluí-lo com aprovação. Se o *design* não for bem feito, a gamificação pode ser uma armadilha, desestimulando os alunos. Dessa forma, para que os elementos de jogos sejam responsáveis por deixar o curso mais divertido e estimulante, eles devem ser adaptados aos processos de ensino de forma a que os alunos aprendam como se estivessem participando de um jogo. (SIMÕES; REDONDO; VILAS, 2013).

Em 2014 e no primeiro semestre de 2015 a Escola Judicial ofereceu quatro turmas do curso Alimentação para uma Vida Saudável, criado com base no modelo ADDIE de *design* instrucional. Na perspectiva de Andrea Filatro (2003, p. 32), “*design* instrucional [pode ser] entendido como o planejamento, o desenvolvimento e a utilização sistemática de métodos, técnicas e atividades de ensino para projetos educacionais apoiados por tecnologia.” Em outras palavras, Filatro (2008, p. 3) define “*design* instrucional como o processo (conjunto de atividades) de identificar um problema (uma necessidade) de aprendizagem e desenhar, implementar e avaliar uma solução para esse problema”. Essa autora esclarece que quando falamos em modelo de *design* instrucional nos referimos ao processo utilizado pela equipe que prepara e planeja o ensino.

O modelo ADDIE é genérico, acrônimo das fases de análise, *design*, desenvolvimento, implantação e avaliação (*analysis, design, development, implementation, evaluation*, em inglês). Filatro (2003) explica as ações de cada fase:

- Análise: envolve a definição da filosofia de educação a distância dentro da instituição; o levantamento das necessidades de implantação de um curso ou programa; a caracterização da audiência/público-alvo; a análise da infraestrutura tecnológica da instituição e de mídias potenciais; o estabelecimento de objetivos para o curso.

- *Design*: abrange a criação da equipe [...]; a definição da grade curricular; a seleção de estratégias pedagógicas e tecnológicas; a fixação de cronogramas.
- Desenvolvimento: compreende a produção e a adaptação de materiais impressos e digitais; a montagem e configuração de ambientes; a capacitação de professores e tutores; a definição de suporte técnico e pedagógico.
- Implementação: constitui-se na situação didática propriamente dita...
- Avaliação: inclui a consideração sobre a eficácia do curso e a eficiência do sistema; a revisão da caracterização da audiência e a análise das estratégias pedagógicas e tecnológicas implementadas. (FILATRO, 2003, p.66-67).

Na fase de análise, a equipe de *design* instrucional elaborou um questionário respondido por parte do público-alvo (20%, já que cada turma seria formada por 40 alunos) do futuro curso para levantar dados como: a identificação de necessidades de aprendizagem, a definição dos objetivos instrucionais, a caracterização dos alunos e a identificação das limitações. Identificou-se que os alunos precisariam conhecer as alterações do padrão alimentar no Brasil (da desnutrição à obesidade), os determinantes da prática alimentar e de exercícios físicos, as tendências da obesidade e suas consequências e mudanças no estilo de vida para criar hábitos alimentares saudáveis.

Na fase de *design* e desenvolvimento, definiram-se o conteúdo e os objetivos de cada unidade, assim como as atividades de aprendizagem, duração e período de cada uma, as ferramentas (*chat*, fórum etc.) e a forma de avaliação. A equipe da Escola Judicial definiu que em todas as unidades haveria atividade colaborativa por meio de fórum, relacionada à leitura do material didático. Em algumas unidades haveria a entrega de uma tarefa individual, também relacionada ao material didático, mas com enfoque na mudança de atitude que o curso propõe.

O material didático foi diagramado levando em consideração legibilidade, cores, interface e outros atributos que deixam o texto mais amigável para leitura em telas de computador e disponibilizado em formato de arquivo PDF para ser impresso caso o aluno deseje. As atividades foram inseridas usando as ferramentas do próprio ambiente, no caso, o fórum de discussões e a tarefa.

O curso colocado no Ambiente Virtual de Aprendizagem *Moodle* pode ser visualizado nas Figura 1 e 2 abaixo:

Figura 1: *Layout* do Curso Alimentação para uma Vida Saudável sem Elementos de Jogos (Capa, Ambientação e Unidade 1)

The image shows a digital course layout for 'Alimentação para uma vida saudável - 1/2014'. At the top, there is a banner with a basket of fresh fruits and vegetables, and the text 'Alimentação para uma vida saudável'. Below the banner, there is a list of course elements: 'Quadro de Avisos', 'Suporte ao Aluno', 'Café Virtual', 'Apresentação do curso', 'Calendário de Atividades', and 'Midiateca'. The layout is divided into two main sections: '22 abril - 28 abril' and '29 abril - 5 maio'. The first section is titled 'Ambientação' and includes 'Guia de Aprendizagem', 'Avaliação diagnóstica', 'Chamada Virtual', 'Tarefa "Ilustrando seus hábitos alimentares" - Obrigatório', 'Netiqueta', and 'Questionário Netiqueta'. The second section is titled 'Unidade 1 - Transição Nutricional' and includes 'Guia de Aprendizagem', 'Texto-base Unidade 1', 'Fórum: "Um caminho em busca da alimentação saudável"', 'Tarefa "Mudanças no perfil alimentar"', and 'Autoavaliação Unidade 1'.

Alimentação para uma vida saudável - 1/2014



Alimentação para uma vida saudável

- Quadro de Avisos
- Suporte ao Aluno
- Café Virtual
- Apresentação do curso
- Calendário de Atividades
- Midiateca

22 abril - 28 abril

Ambientação

- Guia de Aprendizagem
- Avaliação diagnóstica
- Chamada Virtual
- Tarefa "Ilustrando seus hábitos alimentares" - Obrigatório
- Netiqueta
- Questionário Netiqueta

29 abril - 5 maio

Unidade 1 - Transição Nutricional

- Guia de Aprendizagem
- Texto-base Unidade 1
- Fórum: "Um caminho em busca da alimentação saudável"
- Tarefa "Mudanças no perfil alimentar"
- Autoavaliação Unidade 1

Fonte: Elaboração própria

Figura 2: *Layout* do Curso Alimentação para uma Vida Saudável sem Elementos de Jogos (Unidades 2, 3 e 4)

6 maio - 12 maio

Unidade 2 - Determinantes da Prática Alimentar e de Exercícios Físicos

-  Guia de Aprendizagem
-  Texto-base Unidade 2
-  Fórum "O que me determina a ter hábitos alimentares saudáveis"
-  Fórum "Vamos praticar exercícios físicos"
-  Autoavaliação Unidade 2

13 maio - 19 maio

Unidade 3 - Tendências da Obesidade e suas Consequências

-  Guia de Aprendizagem
-  Texto-base Unidade 3
-  Fórum "Obesidade: seus aspectos e consequências"
-  Autoavaliação Unidade 3

20 maio - 26 maio

Unidade 4 - Mudanças no Estilo de Vida: Hábitos para uma Vida Saudável

-  Guia de Aprendizagem
-  Texto-base Unidade 4
-  Fórum "Seguindo um Cardápio Saudável"
-  Tarefa "Montando meu cardápio"
-  Tarefa "Ilustrando seus hábitos alimentares: Fase 2" - Obrigatório
-  Autoavaliação Unidade 4
-  Avaliação Final
-  Avaliação de reação

Fonte: Elaboração própria

No segundo semestre de 2015 foram inseridos elementos de jogos nesse curso para verificar a sua aceitação pelos alunos e se haveria de forma indireta algum aumento na retenção dos alunos. Com esse novo modelo, foram oferecidas mais 4 turmas com 40 alunos cada uma.

As versões 2.5 e superiores do *Moodle* fornecem os seguintes elementos: acesso restrito, completção de atividades, medalhas, *quiz*, tarefas, *workshops*, lições, pesquisas, escolhas, fóruns e *chats*. Há também um *plugin* chamado “Barra de Progresso”, que é um bloco que mostra em cores diferentes quais atividades o aluno já concluiu e quais ainda faltam. (PASTOR-PINA *et al.*, 2015).

Os elementos inseridos nesse curso foram: vocabulário de jogos, como por exemplo, nível, missão, desafio, guru, regras, *menu*, pontuação, medalha; apresentação das regras em formato de animação com personagem; barra de progresso; sistema de pontuação; sistema de recompensa com medalhas (*badges*); elemento surpresa; sistema de bloqueio e de marcação das missões realizadas (tiques em azul); questionário em formato de jogo com música e *feedback* auditivo e caça ao tesouro. O curso com elementos de jogos pode ser visualizado nas Figuras 3, 4 e 5:

Figura 3: *Layout* do Curso Alimentação para uma Vida Saudável com Elementos de Jogos (Capa, Nível Ambientação e Medalhas)

Alimentação para uma vida saudável - 3/2015

Seu progresso

Progress: 65%

Mouse over or touch bar for info

USUÁRIOS ONLINE

LATEST BADGES

11 agosto - 17 agosto

NÍVEL Ambientação

- Quadro de Avisos
- Café Virtual
- Regras
- Menu das Missões
- Midiateca

- Apresentação - Alimentação para uma Vida Saudável
- Regras do Nível Ambientação
- Missão de reconhecimento
- Missão 1: Fórum Chamada Virtual
- Missão 3: Investigando seus hábitos alimentares
- Missão especial: Netiqueta
- Missão especial: Desafio Netiqueta

PARABÉNS!

Você realizou as missões do Nível Ambientação!

Continue acessando a Missão 1 até a próxima terça-feira para conhecer os demais participantes!

MISSÃO ESPECIAL

*Missão Especial

PREVENÇÃO

*Prevenção

SOCIALIZAÇÃO

*Socialização

NETIQUETA

*Netiqueta

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 3 pode-se verificar a presença do vocabulário de jogo, da barra de progresso à direita e de quatro medalhas, recebidas por ter completado algumas missões. O elemento surpresa aparece ao fim do Nível, indicando que o aluno completou todas as missões obrigatórias. Todas as atividades estão ticadas em azul.

Figura 4: *Layout* do Curso Alimentação para uma Vida Saudável com Elementos de Jogos (Níveis Transição e Determinantes).

18 agosto - 24 agosto

NÍVEL Transição Nutricional

- | | | |
|---|--|-------------------------------------|
|  | Regras do Nível Transição Nutricional | <input checked="" type="checkbox"/> |
|  | Texto-base do Nível Transição Nutricional | <input checked="" type="checkbox"/> |
|  | Missão 1: Fórum "Um caminho em busca da alimentação saudável" | <input type="checkbox"/> |
|  | Missão 2: Tarefa "Mudanças no perfil alimentar" | <input checked="" type="checkbox"/> |
|  | Missão especial 1: treino para o desafio final | <input checked="" type="checkbox"/> |
|  | Missão especial 2 - Leitura complementar "Transição nutricional: da desnutrição à obesidade" | <input checked="" type="checkbox"/> |
|  | Missão especial 3: Leitura complementar "Transição Nutricional no Brasil" | <input checked="" type="checkbox"/> |

25 agosto - 31 agosto

NÍVEL Determinantes da Prática Alimentar e de Exercícios Físicos

- | | | |
|---|--|-------------------------------------|
|  | Regras do Nível Determinantes da Prática Alimentar e de Exercícios Físicos | <input checked="" type="checkbox"/> |
|  | Texto-base do Nível Determinantes da Prática Alimentar e de Exercícios Físicos | <input checked="" type="checkbox"/> |
|  | Missão 1: Fórum "O que me determina a ter hábitos alimentares saudáveis" | <input type="checkbox"/> |
|  | Missão 2: Fórum "Motivação para a prática de exercícios físicos" | <input type="checkbox"/> |
|  | Missão especial 1: Treino para o desafio final | <input checked="" type="checkbox"/> |
|  | Missão especial 2: Leitura complementar "Alimentação da bailarina" | <input checked="" type="checkbox"/> |
|  | Missão especial 3: Leitura complementar "A fome oculta" | <input checked="" type="checkbox"/> |

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 4 pode-se verificar que não há elemento surpresa, pois existem atividades que não foram realizadas e que, portanto, estão sem o tique azul.

Figura 5: *Layout* do Curso Alimentação para uma Vida Saudável com Elementos de Jogos (Níveis Tendências e Mudanças).

1 setembro - 7 setembro

NÍVEL Tendências da Obesidade e suas Consequências

	Regras do Nível Tendências da Obesidade e suas Consequências	<input checked="" type="checkbox"/>
	Texto-base do Nível Tendências da Obesidade e suas Consequências	<input checked="" type="checkbox"/>
	Missão 1: Fórum "Obesidade: seus aspectos e consequências"	<input type="checkbox"/>
	Missão especial 1: Treino para o desafio final	<input checked="" type="checkbox"/>
	Missão especial 2: Leitura complementar "Transição alimentar e sua relação com obesidade e cárie dentária"	<input checked="" type="checkbox"/>
	Missão especial 3: Leitura complementar "Café da manhã"	<input checked="" type="checkbox"/>
	Missão especial 4: Leitura complementar "Doenças Desencadeadas ou Agravadas pela Obesidade"	<input checked="" type="checkbox"/>

8 setembro - 14 setembro

NÍVEL Mudanças no Estilo de Vida: Hábitos para uma Vida Saudável

	Regras do Nível Mudanças no Estilo de Vida: Hábitos para uma Vida Saudável	<input checked="" type="checkbox"/>
	Texto-base do Nível Mudanças no Estilo de Vida: Hábitos para uma Vida Saudável	<input checked="" type="checkbox"/>
	Missão 1: Fórum "Seguindo um Cardápio Saudável"	<input type="checkbox"/>
	Missão 2: Tarefa "Montando meu cardápio"	<input type="checkbox"/>
	Missão 3: Tarefa "Ilustrando seus hábitos alimentares: Fase 2"	<input type="checkbox"/>
	Missão 4: Desafio Final	<input type="checkbox"/>
	Missão especial 1: treino para o desafio final	<input checked="" type="checkbox"/>
	Missão especial 2: Leitura complementar "A importância do porcionamento na alimentação balanceada"	<input type="checkbox"/>
	Missão especial 3: Leitura complementar "5 pontos-chave para uma alimentação segura"	<input type="checkbox"/>
	Pesquisa de satisfação deste novo modelo de curso com elementos de jogos	<input type="checkbox"/>

Ajude-nos a melhorar nossos eventos! Responda à pesquisa de satisfação para avaliar este novo modelo de curso com elementos de jogos.

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 5, pode-se verificar que o elemento surpresa igualmente não aparece, pois várias atividades não foram realizadas. Também se pode ver a pesquisa de satisfação, que é o questionário aplicado aos alunos para fazer a análise quantitativa e qualitativa do curso gamificado.

A animação criada em um *site* de apresentações gratuitas pode ser visualizada na Figura 6 abaixo:

Figura 6: Animação Apresentando as Regras do Nível Determinantes

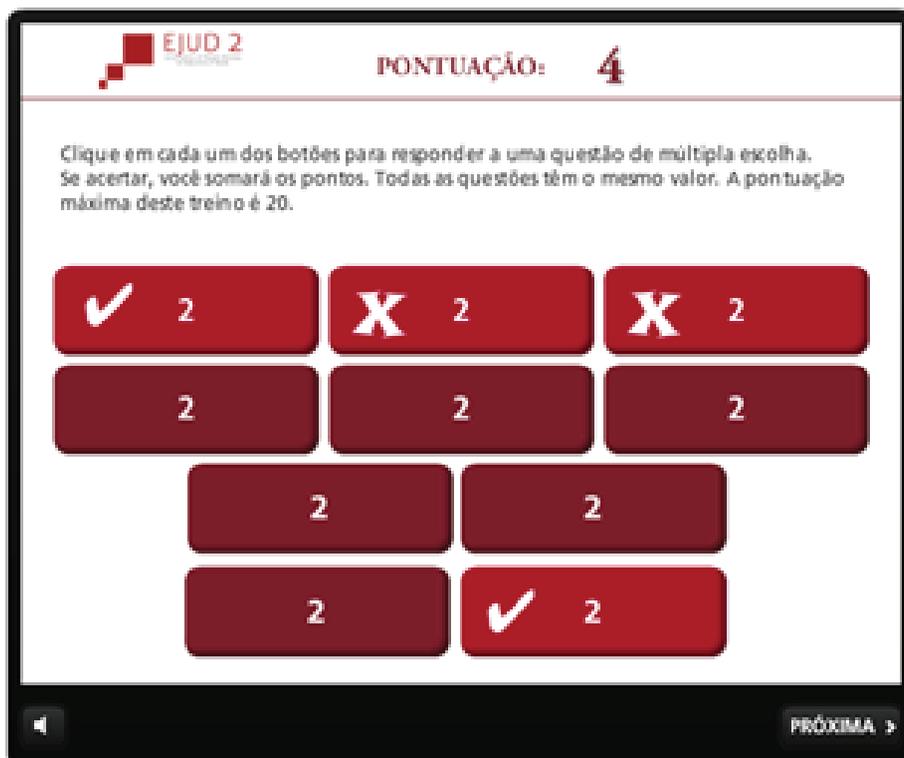


Fonte: Elaboração própria

Nessa parte da animação a personagem apresenta o sistema de pontuação. O nível Determinantes vale até 700 pontos e cada missão tem a pontuação apresentada na tela do computador.

O questionário em formato de jogo pode ser visualizado nas Figuras 7 e 8.

Figura 7: Questionário em Formato de Jogo – Tela de Escolha das Questões.



Fonte: Elaboração própria

Na Figura 7 pode-se verificar os botões com a pontuação de cada questão, a indicação das questões certas e das questões erradas, bem como a somatória de 4 pontos.

Figura 8: Questionário em Formato de Jogo – Tela de *Feedback*.

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 8 pode-se verificar que assim que o aluno clica em Enviar aparece o *feedback* imediato da resposta. O *feedback* imediato é um pilar muito importante para manter o aluno informado sobre seu sucesso ou falha na aprendizagem. (PASTOR-PINA *et al.*, 2015). No caso de falha, o *feedback* imediato permite que o aluno tome as medidas apropriadas para continuar e melhorar seu desempenho sem riscos, o que é uma característica de diversão nos jogos e do processo de aprendizagem na educação. (CADAVID; GÓMEZ, 2015).

Os dados das quatro primeiras turmas sem elementos de jogos foram: 334 pedidos de inscrição para 155 vagas (portanto, 179 pessoas que pediram inscrição não foram atendidas); 122 foram capacitados, sendo 70 servidores e 52 magistrados; 33 pessoas que se inscreveram não foram capacitadas. Os dados das quatro turmas

com elementos de jogos foram: 219 pedidos de inscrição para 160 vagas (como se vê, 59 pessoas que pediram inscrição não foram atendidas); 118 foram capacitadas, sendo 98 servidores e 20 magistrados; 42 pessoas que se inscreveram não foram capacitadas.

Por esses números vemos que o novo modelo de cursos não diminuiu nem eliminou o problema da evasão. Entretanto, pela pesquisa de satisfação aplicada aos cursistas no último módulo (perguntas de múltipla escolha e uma questão aberta em que os alunos poderiam deixar sugestões ou críticas), o novo modelo teve boa aceitação pelos que finalizaram o curso, como se pode depreender pelos comentários feitos pelos alunos:

- A notória dinâmica do curso possibilitou maior interação entre os participantes, tornando mais interessante a participação.
- Achei muito interessante o formato do curso; de fato estimula a participação e dinâmica entre os participantes.
- Adorei o formato de jogo. Tornou tudo mais dinâmico e estimulante. A barra de progresso foi uma ótima ferramenta para nos orientar dentro do curso. Espero que os próximos cursos também venham com este formato. Parabéns!
- Gostei muito desse novo método, por ser mais dinâmico e desafiador.
- Já realizei mais de vinte cursos EaD nos últimos anos e realmente este foi bem diferente, interessante e motivador.

Segundo os respondentes da pesquisa, os elementos que foram mais relevantes para manter a motivação dos alunos foram a barra de progresso, com 15,88% dos votos, e a animação e bloqueio de conteúdo/sistema de marcação de atividades, empatados com 12,21% dos votos. O elemento considerado menos relevante para a motivação dos alunos foi o personagem, com 2,9% dos votos, embora ele fizesse parte da animação, que teve relevância para os participantes.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As escolas de governo vêm cada vez mais tendo maior importância para a prestação de serviços públicos eficazes e de qualidade, na medida em que capacitam os agentes públicos para que tenham cada vez mais conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho de suas funções.

Vimos que no patrimonialismo não era necessário que o agente público fosse capacitado, mas a partir da reforma burocrática foi crescendo a importância da profissionalização dos agentes públicos e na reforma gerencial alterou-se o foco da profissionalização para que esses agentes se tornassem mais responsáveis pelas suas ações.

A educação corporativa no setor privado apresentou vários princípios que puderam ser aproveitados na esfera pública, dentre eles a disponibilidade, para que as ações de treinamento sejam acessíveis a qualquer hora e em qualquer lugar. Isso é possível por meio da educação a distância, que vem sendo priorizada no âmbito do Judiciário Trabalhista, aparecendo como diretriz em várias normas dos órgãos superiores.

Apresentamos o arcabouço jurídico que embasa o funcionamento da Escola Judicial, responsável pelas ações de capacitação do TRT-2. Até 2014, os cursos a distância eram produzidos de acordo com as normas jurídicas apresentadas e com o modelo ADDIE de *design* instrucional.

Tendo em vista o constante aperfeiçoamento das tecnologias da informação, desenvolvemos um novo modelo de curso com elementos de jogos para verificar a aceitação pelos cursistas e se isso, de forma indireta, reduziria a evasão. Verificamos que não houve diferença significativa na quantidade de evadidos nos cursos com e sem elementos de jogos e que o novo modelo foi bem aceito pelos cursistas.

Indicamos para trabalhos futuros que seja feita uma pesquisa com os alunos desistentes para identificar a causa da evasão e que o modelo de curso com elementos de jogos seja aplicado em cursos com outras temáticas, como a jurídica, por exemplo, para verificar se haverá alguma influência na retenção dos alunos.

Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz; PEDROTI, Paula; PÓ, Marcos Vinicius. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando; PACHECO, Regina. **Burocracia e Política no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2010, p. 27-71.

AMORIM, Adriano Cesar Ferreira. O programa de capacitação de servidores públicos e de cidadãos do Tribunal de Contas da União: um exemplo de atuação estratégica das escolas de governo. **Revista do Tribunal de Contas da União**, Brasília, nº 126, p. 22-35, jan-abr. 2013.

BRASIL. **A nova política de recursos humanos**. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília: MARE, 1997. 52 p.

BRASIL. **Ato GP nº 5**, de 20 de março de 2014, do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. Regulamenta a estrutura e as atividades da Secretaria da Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região – Ejud-2, e dá outras providências. 2014a. Disponível em: <<http://www.trtsp.jus.br/leg-normas-atos-norm>>. Acesso em: 08 mar. 2015.

BRASIL. **Constituição de República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 24 ago. 2014.

BRASIL. **Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006**, da Presidência da República. Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; revoga as Leis nos 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, e 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11416.htm>. Acesso em: 08 mar. 2015.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995.

BRASIL. **Portaria Conjunta nº 1**, de 7 de março de 2007, do STF. Regulamenta dispositivos da Lei n. 11416, de 15 de dezembro de 2006, que dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União e dá outras providências. 2007a. Disponível em: <<http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/handle/1939/4170>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

BRASIL. **Portaria Conjunta nº 3**, de 31 de maio de 2007, do STF. Regulamenta dispositivos da Lei n. 11416, de 15 de dezembro de 2006, que dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União. 2007b. Disponível em: <<http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/handle/1939/3135>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

BRASIL. **Resolução Administrativa nº 5**, de 30 de junho de 2008, do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. Edita o Estatuto da Escola Judicial do TRT-2 – Ejud-2. 2008. Disponível em: <<http://www.trtsp.jus.br/leg-normas-est-esc-jud>>. Acesso em: 24 ago. 2014.

BRASIL. **Resolução nº 147**, de 27 de fevereiro de 2015, do Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Regulamenta os critérios para a concessão da licença para capacitação, de que trata o art. 87 da Lei n. 8112, de 11 de dezembro de 1990, aos servidores do Judiciário do Trabalho de primeiro e segundo graus. 2015a. Disponível em: <<http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/handle/1939/58630>>. Acesso em: 14 dez. 2015.

BRASIL. **Resolução nº 159**, de 12 de novembro de 2012, do Conselho Nacional de Justiça. Dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário. 2012. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/resolucoespresidencia/21706-resolucao-n-159-de-12-de-novembro-de-2012>>. Acesso em: 01 jul. 2014.

BRASIL. **Resolução nº 192**, de 8 de maio de 2014, do Conselho Nacional de Justiça. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. 2014b. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/resolucoespresidencia/28477-resolucao-n-192-de-8-de-maio-de-2014>>. Acesso em: 01 jul. 2014.

BRASIL. **Resolução nº 71**, de 24 de setembro de 2010, do Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Institui a Política Nacional de Educação a Distância e Autoinstrução para os ser-

vidores da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. 2010. Disponível em: <<http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/handle/1939/8871>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. **Plano Estratégico Institucional 2015-2020**. 2015b. Disponível em: <http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/planejamento_gestao/PEI_2015_2020.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1996a.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-40, jan-abr. 1996b.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 4, p. 5-30, 1999.

CADAVID, Julián Moreno; GÓMEZ, Luis F. Montoya. Uso de un entorno virtual de aprendizaje ludificado como estrategia didáctica en un curso de pre-cálculo: estudio de caso en la Universidad Nacional de Colombia. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, v. 16, p. 1-16, 2015.

DICHEVA, Darina; DICHEV, Christo; AGRE, Gennady; ANGELOVA, Galia. Gamification in education: a systematic mapping study. **Educational Technology & Society**, Taiwan, v. 18, n. 3, p. 75-88, 2015.

ÉBOLI, Marisa Pereira. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

FILATRO, Andrea. **Design Instrucional Contextualizado: educação e tecnologia**. São Paulo: Senac, 2003.

FILATRO, Andrea. **Design Instrucional na Prática**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

GOULART, Sonia. Universidade corporativa e universidade tradicional: a parceria necessária. In: RICARDO, Eleonora Jorge (Org.). **Educação corporativa e educação a distância**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, p. 39-49.

MARCONI, Nelson. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. In: LEVY, Evelyn; DRAGO, Pedro Aníbal (Org.). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. 1. ed. São Paulo: Edições Fundap, 2005.

MARCONI, Nelson. Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas. In: LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando; PACHECO, Regina. **Burocracia e Política no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2010, p. 219-275.

MARINI, Caio. **Gestão pública: o debate contemporâneo**. Salvador: Fundação Luís Eduardo Magalhães, 2003. 104 p.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron, 2000. 296 p.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. A mudança difícil. Sobre o Estado e o gestor público de que se necessita. In: NOGUEIRA, Marco Aurélio. **As possibilidades da política: Ideias para a reforma democrática do Estado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.

PACHECO, Regina Silvia. A agenda da nova gestão pública. In: LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando; PACHECO, Regina. **Burocracia e Política no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2010, p. 183-218.

PASTOR-PINA, Herminia; SATORRE-CUERDA, Rosana; MOLINA-CARMONA, Rafael; GALLEGO-DURÁN, Francisco J.; LLORENS-LARGO, Faraón. Can Moodle be used for structural gamification? In: INTED 2015, Madrid. **Proceedings of the 9th International Technology, Education and Development Conference**. Madrid, 2-4 mar. 2015. p. 1014-102.

SILVA, Tania Tavares; COELHO, Suzanete Zahed; VALENTE, José Armando. A educação baseada no paradigma da produção em massa, de servidores do Estado via cursos on-line: potencializando a capacidade de pensar e criar do aprendiz. In: RICARDO, Eleonora Jorge (Org.). **Educação corporativa e educação a distância**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, p. 151-178.

SIMÕES, Jorge; REDONDO, Rebeca Díaz; VILAS, Ana Fernández. A social gamification framework for a K-6 learning platform. **Computers in Human Behavior**, Estados Unidos, n. 29, p. 345-353, 2013.

VALENTE, Arnaldo. **Governo empreendedor e estado-rede na gestão pública brasileira**. Salvador: Fundação Luís Eduardo Magalhães, 2001.

VIANNA, Ysmar et al. **Gamification, Inc: como reinventar empresas a partir de jogos**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013. 116 p.

Recebido em: 7-3-2016

Aprovado em: 18.5.2016

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: Elmo Tambosi Filho

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>