

## **Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento**

Supremo Tribunal Federal

Renata Lucena Freire de Souza – Coordenadora do trabalho

Gestão de Pessoas - Organizacional

Brasília, 18 de agosto de 2016

## ÍNDICE

---

Resumo	.....	3
Introdução	.....	4
Corpo do trabalho	.....	7
Conclusão	.....	20
Anexos	.....	22
Bibliografia	.....	37

## I – RESUMO

---

O Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento surgiu da necessidade de se oferecer aos servidores do Supremo Tribunal Federal (STF) a oportunidade de desenvolverem competências relacionadas ao processo ensino-aprendizagem e à andragogia (educação dos adultos), com o objetivo de incentivar a disseminação do conhecimento e de fortalecer, na prática, o conceito de “organizações que aprendem”<sup>1</sup>.

O STF possui, em seu quadro de pessoal, servidores de alto padrão técnico e com grande potencial para multiplicação de saberes. Contudo, devido a limitações relacionadas à forma de repasse do conhecimento (didática), muitos nem cogitavam a possibilidade de se tornarem instrutores internos ou, simplesmente, não disseminavam de forma efetiva o que sabiam por desconhecerem metodologias de ensino.

Com a implementação do Programa em 2011, essa realidade mudou bastante. O Tribunal criou oportunidade, por meio de treinamentos específicos, de os servidores aprimorarem suas competências e incentivou a atuação deles como instrutores internos, responsáveis pela multiplicação do conhecimento na Suprema Corte do país.

Além da notória valorização do capital humano – um dos valores institucionais previsto em seu planejamento estratégico –, o STF acumulou resultados positivos com essa iniciativa, os quais se encontram detalhados do decorrer deste trabalho.

## **II – INTRODUÇÃO**

---

<sup>1</sup> Para Peter Senge, “organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir.”

O Supremo Tribunal Federal (STF) é o órgão de cúpula do Poder Judiciário, por onde tramitaram, em 2015, quase 54.000<sup>2</sup> processos. Entre outras competências, cabe ao STF a guarda da Constituição Federal, Lei máxima do ordenamento jurídico brasileiro. Para o cumprimento da sua missão institucional, o STF conta com 11 Ministros e 1.135 servidores efetivos.

O ingresso de servidores se dá por meio de concurso público, em que há uma expressiva concorrência e um alto nível de exigência. Além disso, as atividades realizadas no Tribunal requerem um contínuo desenvolvimento dos servidores que, por sua vez, acumulam um valioso conhecimento técnico.

O conhecimento tácito dos servidores é um dos maiores ativos do STF, haja vista as características de suas atividades. Consciente dessa importância, o Tribunal está sempre buscando formas de valorizar o capital humano e de disseminar esse conhecimento, com vistas à perenidade e excelência de suas ações.

Transformar o conhecimento tácito em explícito é um dos objetivos das organizações que aprendem e, na Suprema Corte, isso não é diferente. Senge (2013) define as *learning organizations* como organizações em que as pessoas aprendem a aprender em grupo. Para ele, o aprendizado individual não garante o aprendizado da organização, mas, sem o primeiro, o segundo não acontece.

Num estilo mais poético, Cora Coralina, grande poetisa e contista brasileira, complementa esse pensamento ao dizer que é “feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”.

Para Ferreira, Reis e Pereira (2000), “o grande patrimônio das organizações contemporâneas é seu corpo de talentos, são seus recursos humanos. Estimular no ser humano a capacidade de criar e de se superar, fazendo-o sentir-se auto gratificado e realizado, gera um círculo virtuoso de motivação”.

Como Drucker (1999) aponta, trabalhadores precisam ser capazes de buscar o saber, experimentá-lo e aprender com ele, ensinando aos outros, contribuindo para a

---

<sup>2</sup> Em 2015, de acordo com o Relatório de Atividades do Supremo Tribunal Federal, 53.890 processos tramitaram na Suprema Corte ([www.stf.jus.br](http://www.stf.jus.br)), acesso em 29/7/2016).

inovação, de modo a promover a criação de novos conhecimentos e a transformação destes de tácitos em explícitos.

De acordo com Stan Garfield, são muitas as vantagens quando se investe em pessoas para o incremento da gestão do conhecimento:

- permitir tomadas de decisão melhores e mais rápidas;
- facilitar o resgate de informações e de recursos relevantes;
- reutilizar, de modo mais efetivo, ideias e *expertise*;
- evitar esforços redundantes e erros duplicados;
- aproveitar conhecimentos e experiências existentes e até então não identificadas;
- comunicar, ampla e rapidamente, informações relevantes;
- disseminar padrões, processos e procedimentos eficientes repetíveis;
- fornecer métodos, ferramentas, modelos, técnicas e exemplos de repasse de conhecimento;
- tornar o conhecimento tácito amplamente explícito e disponível;
- mostrar aos colaboradores como o conhecimento pode utilizado em seu benefício;
- acelerar a entrega de processos e produtos de qualidade;
- disseminar, para reprodução, melhores práticas da organização;
- estimular a inovação e o crescimento;
- valorizar o capital humano.

Ao incentivar os colaboradores a explicitarem seus saberes, facilitam-se os processos de captura, resgate, adaptação e transmissão de informações necessárias para o crescimento institucional. Investir na disseminação do conhecimento por meio da valorização do capital humano é reconhecer que a organização se beneficia em várias frentes: compartilhamento, inovação, colaboração e aprendizagem contínua.

Partindo dessas premissas, o Tribunal buscou criar uma oportunidade atrativa para incentivar os servidores a disseminarem os seus conhecimentos aos demais colegas de trabalho. Para isso, foi necessário capacitar esses talentos em técnicas e metodologias a fim de facilitar o ensino de adultos. Surgiu então o Programa de Formação de Multiplicadores do Conhecimento.

Começou de forma tímida, em 2010, com o planejamento das ações de treinamento que se iniciaram em 2011. A princípio, a formação era voltada para servidores interessados em ministrarem cursos presenciais. Posteriormente, o Programa foi ampliando seu escopo e, atualmente, conta com diversas ações de capacitação, tanto presenciais como a distância.

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

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

### **III – CORPO DO TRABALHO**

---

Visando à multiplicação do conhecimento entre os servidores e à valorização do capital humano, o STF publicou, em 2007, a primeira instrução normativa para regulamentar a atividade de instrutoria interna no Tribunal (IN nº 50/2007).

Esse normativo previa a possibilidade de o servidor se habilitar como instrutor interno para atuar em ações de capacitação presenciais. Para tanto, o interessado deveria atender a alguns critérios, entre eles a comprovação da experiência em docência.

A intenção era criar um banco de instrutores capaz de suprir boa parte da demanda interna de treinamento, haja vista a particularidade dos temas trabalhados nos cursos da Suprema Corte e o alto potencial técnico dos servidores da Casa. Outra necessidade era a de propiciar novas formas para a disseminação do conhecimento entre os servidores, considerando a evasão do capital intelectual por diversos meios (aposentadorias, posse em outro cargo inacumulável, exoneração, etc.).

Importante destacar que, como incentivo, além do reconhecimento pessoal e do constante aperfeiçoamento – partindo do princípio de que “ensinar é aprender duas vezes”<sup>3</sup> –, o servidor que atua como instrutor interno recebe, a título de remuneração, a Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso, prevista na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos federais.

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

Novas edições do normativo foram publicadas em 2008 e 2009, com pequenas inovações, contudo, não contribuíram para o incremento da lista de habilitados que, até então, contava com apenas 12 instrutores. Considerando um universo de 1.135 servidores, o número de habilitados ainda estava muito aquém: apenas 1,06% do total.

Diante disso, foi feito um minucioso estudo da situação à época, partindo da análise dos motivos que estavam impactando negativamente na habilitação dos instrutores.

Em consulta a muitos servidores, verificou-se que o grande obstáculo estava no atendimento a um dos critérios do normativo: a comprovação da experiência em

---

<sup>3</sup> Citação de Joseph Joubert (7/5/1754 – 4/5/1824), escritor ensaísta francês, lembrado sobretudo por seus pensamentos, publicados postumamente (<http://www.citador.pt/frases/citacoes/a/joseph-joubert>), acesso em 27/7/2016).

docência. Ou seja, muitos dos servidores consultados tinham até interesse em se habilitar, mas não possuíam documentação para comprovar essa exigência. Por outro lado, apesar do conhecimento técnico, alguns se sentiam inseguros com a possibilidade de se tornarem instrutores, haja vista a falta de habilidade para o repasse do conhecimento e o desconhecimento de ferramentas para facilitar o ensino de adultos.

Paralelo a isso, foi feita uma análise do que estava comprometendo a efetividade da maioria dos treinamentos oferecidos pelo Tribunal, utilizando-se do Diagrama de Causa e Efeito, também chamado de Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa<sup>4</sup> – este último em homenagem ao professor da Universidade de Tóquio, Kaoru Ishikawa, que criou essa ferramenta básica da qualidade.

Analizando as causas, chegou-se às seguintes conclusões:

1. Quanto à contratação de instrutores externos e(ou) empresas para realizarem treinamentos no STF: verificou-se que, a cada ano, o custo para contratar instrutores renomados aumentou vertiginosamente. Isso gerou maior dificuldade na aprovação das propostas, principalmente devido às constantes limitações orçamentárias que o poder público vem sofrendo. Além disso, há que se considerar a razoabilidade dos valores que, por vezes, são exorbitantes e insustentáveis. Tudo isso contribuiu para contratações de instrutores que apresentassem o melhor custo-benefício, o que, em treinamento, pode comprometer a efetividade.
2. Quanto à adequação do material didático: apesar de ocorrer o repasse de informações ao instrutor externo com relação aos objetivos do treinamento e às necessidades dos educandos, percebeu-se que o conteúdo de alguns materiais apresentados não era, em sua maioria, aplicável à realidade do Tribunal.
3. Quanto à atuação dos instrutores externos: analisando as avaliações de impacto de alguns treinamentos realizados, observou-se uma recorrência de comentários de que alguns instrutores traziam para a sala de aula um

---

<sup>4</sup> Contribuição do Diagrama de Ishikawa: forneceu uma ferramenta poderosa que facilmente pudesse ser usada por não-especialistas para analisar e resolver problemas ([http://www.infoescola.com/administracao/\\_diagrama-de-causa-e-efeito](http://www.infoescola.com/administracao/_diagrama-de-causa-e-efeito), acesso em 28/7/2016).

discurso padrão, sem adequação às necessidades do Tribunal. Havia, por parte deles, um alto conhecimento da realidade das instituições privadas, contudo, pouca experiência com as particularidades do serviço público.

4. Quanto à atuação dos instrutores internos: além da escassez de habilitados – já citada anteriormente –, percebeu-se que os servidores não se sentiam incentivados a atuarem como instrutores internos e, quando atuavam, em alguns casos eram mal avaliados devido à falta de didática para repasse do conhecimento.

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

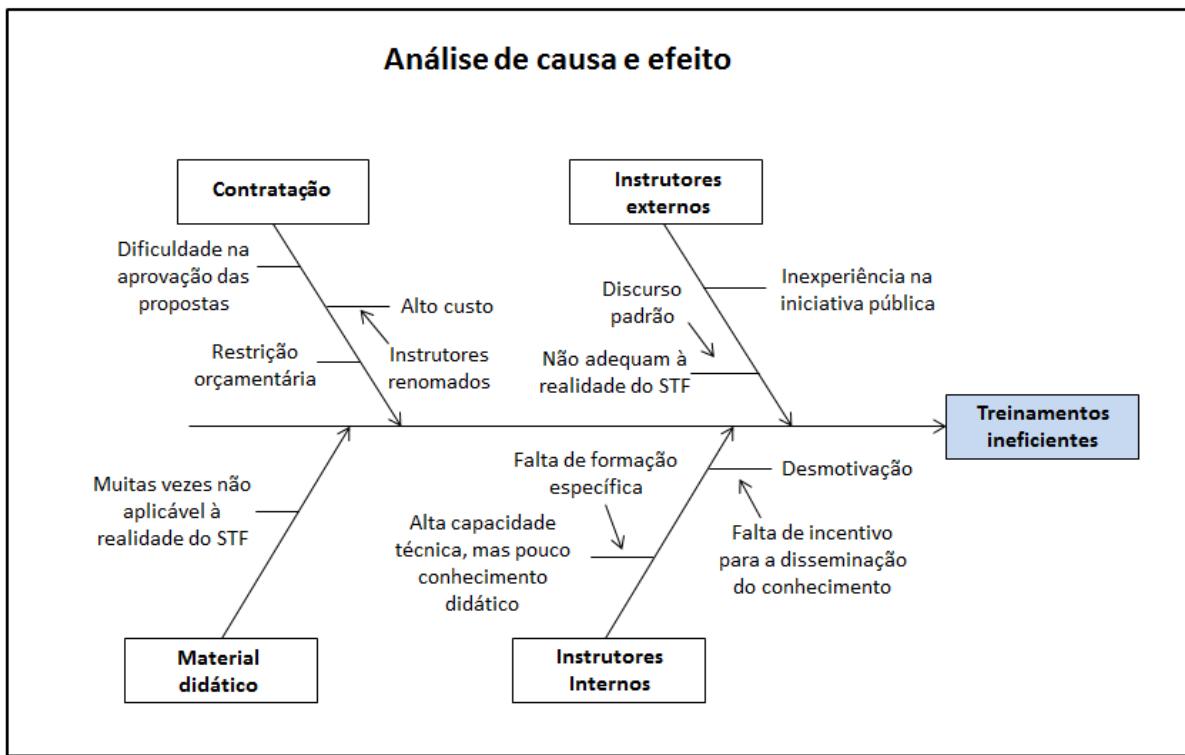


Figura 1 – Diagrama de causa e efeito

Diante desse diagnóstico, surgiu a ideia de criar uma forma de capacitar os servidores para atuarem como instrutores internos, visando aos seguintes objetivos:

- possibilitar o aperfeiçoamento do servidor, a fim de torná-lo apto para o repasse do conhecimento;

- trabalhar ferramentas de andragogia e didática para melhorar a efetividade dos treinamentos;
- desenvolver habilidades para favorecer a atuação eficaz do multiplicador;
- suprir a demanda de capacitação em temas que, por vezes, são de conhecimento restrito de servidores do STF;
- motivar a disseminação dos saberes, visando à gestão do conhecimento e à aplicação dos conceitos das organizações que aprendem;
- valorizar o capital humano do Tribunal;
- ter mais opções de instrutores para ministrar os cursos demandados;
- possibilitar a realização de treinamentos mais aderentes à realidade do Tribunal, haja vista que, sendo ministrados por servidores, há o conhecimento efetivo das necessidades e demandas do STF;
- usar, de forma otimizada, os recursos financeiros disponíveis para a capacitação dos servidores, haja vista que a contratação de instrutores internos é mais vantajosa e econômica para a Administração Pública.

Para atingir esses objetivos, uma nova instrução normativa foi publicada em outubro de 2010 (IN nº 114/2010), revogando as anteriores, trazendo algumas inovações para a habilitação e adicionando a criação do Programa de Formação de Instrutores Internos – antigo nome do atual Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento –, destinado ao aperfeiçoamento das habilidades do servidor interessado em atuar como instrutor em ações de treinamento presenciais. O intuito foi o de assegurar que o servidor, ao se disponibilizar a realizar a instrutoria, estivesse bem preparado para desempenhar esse papel, não apenas do ponto de vista do conhecimento a ser ministrado, mas também sob o aspecto da didática, englobando o planejamento das aulas, a maneira de transmitir o conteúdo, a preparação para enfrentar diferentes tipos de plateia, incluindo públicos adversos, entre outros tópicos.

A partir de então, iniciou-se um trabalho focado na cooptação de novas habilidades de servidores aptos a atuarem como instrutores, realizado, principalmente, por intermédio de divulgação no jornal mural e na *internet* do Tribunal, conforme exemplo de matéria publicada em fevereiro de 2011 (Anexo I).

Em junho de 2011, foi realizado o primeiro treinamento do Programa de Formação de Instrutores Internos (divulgação constante dos Anexos II e III), direcionado aos servidores que desejavam se tornar um multiplicador de conhecimento e que necessitavam de aperfeiçoamento em questões como didática, desenvolvimento da capacidade de comunicação, planejamento de aulas, preparação para enfrentar diferentes perfis de educandos, etc. Em 2012, uma nova turma foi oferecida aos servidores, ambas realizadas por instrutores externos.

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

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

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

O treinamento foi dividido em dois módulos: “O processo de ensino-aprendizagem do adulto” e “A comunicação para facilitadores de treinamento”, cada um com 12 horas-aula. Os eventos tiveram um cunho mais prático, em que os participantes puderam interagir e experimentar situações comunicativas pelas quais o multiplicador de

conhecimentos precisa passar, além de se embasarem teoricamente com conteúdos relacionados à andragogia – a arte de ensinar o adulto a aprender. A avaliação foi bastante positiva e o número de servidores procurando a Seção responsável pela habilitação de servidores como instrutores internos continuou aumentando. Mas ainda tinha espaço para fazer mais.

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

No final de 2014, com o objetivo de homenagear os servidores que atuaram como multiplicadores de conhecimento e de divulgar o aumento da oferta de cursos ministrados por instrutores internos, foi enviado um cartão virtual de agradecimento aos servidores e publicada matéria no jornal interno do Tribunal, conforme disposto no Anexo VI. Uma forma singela de reconhecimento e estímulo.

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

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

- tutoria em cursos a distância voltados para o desenvolvimento e a capacitação continuada dos servidores do STF;
- elaboração de material didático de cursos a distância, em formato para impressão (e-book);
- transposição de material didático de cursos a distância, do formato impressão para web;
- revisão de material didático de cursos a distância pré-existentes, relativa à adaptação do conteúdo à realidade do Tribunal, às normas de escrita da Língua Portuguesa ou à atualização normativa.

Para atuar como instrutor interno, desempenhando as atividades relacionadas acima, o servidor precisa se habilitar junto à Secretaria de Gestão de Pessoas, mediante a apresentação dos documentos que comprovem o atendimento aos seguintes requisitos:

- Docência em ações presenciais:
  - nível superior ou especialização na área de conhecimento e(ou) segmento em que deseja atuar;
  - **ou** nível superior em qualquer área do conhecimento, acrescido de certificação em ações de treinamento específicas da área de conhecimento e(ou) segmento em que deseja atuar;
  - **ou** nível superior em qualquer área, em se tratando de área de conhecimento restrita ao STF;
  - experiência profissional em atividade relacionada à área de conhecimento e(ou) segmento em que deseja atuar;
  - experiência de, no mínimo, 8 horas em docência;
  - participação em ações de treinamento destinadas à formação de multiplicadores;
  - **ou** avaliação qualitativa de cursos já ministrados.
- Tutoria em cursos a distância:

- nível superior ou especialização na área de conhecimento e(ou) segmento em que deseja atuar;  
**ou** nível superior em qualquer área do conhecimento, acrescido de certificação em ações de treinamento específicas da área de conhecimento e(ou) segmento em que deseja atuar;  
**ou** nível superior em qualquer área, em se tratando de área de conhecimento restrita ao STF;
  - experiência profissional em atividade relacionada à área de conhecimento e(ou) segmento em que deseja atuar;
  - participação em ações de treinamento destinadas à formação de tutores;  
**ou** avaliação qualitativa de cursos já ministrados.
- Elaboração de material didático de cursos a distância:
  - nível superior ou especialização na área de conhecimento e(ou) segmento em que deseja atuar;  
**ou** nível superior em qualquer área do conhecimento, acrescido de certificação em ações de treinamento específicas da área de conhecimento e(ou) segmento em que deseja atuar;  
**ou** nível superior em qualquer área, em se tratando de área de conhecimento restrita ao STF;
  - experiência profissional em atividade relacionada à área de conhecimento e(ou) segmento em que deseja atuar;
  - participação em ações de treinamento destinadas à formação de profissionais de educação a distância, tais como tutor, conteudista ou designer instrucional.
- Transposição de material didático de cursos a distância, do formato impressão para o web:
  - Participação em ações de treinamento destinadas à produção de conteúdos multimídias.

- Revisão de material didático de cursos a distância:
  - nível superior ou especialização na área de conhecimento e(ou) segmento em que deseja atuar;
  - ou** nível superior em qualquer área do conhecimento, acrescido de certificação em ações de treinamento específicas da área de conhecimento e(ou) segmento em que deseja atuar;
  - ou** nível superior em qualquer área, em se tratando de área de conhecimento restrita ao STF;
  - experiência profissional em atividade relacionada à área de conhecimento e(ou) segmento em que deseja atuar.

Diante dessas novas possibilidades de atuação dos servidores e com o objetivo de dar subsídios para que eles estivessem aptos a se habilitarem, em 2015, o Tribunal ampliou o escopo do Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento, e passou a oferecer o seguinte leque de treinamentos (Anexo VII):

- Formação presencial de multiplicadores de conhecimento (já existente até então);
- Formação de tutores para educação a distância;
- Formação de conteudistas para a educação a distância.

Essas formações foram e estão sendo essenciais para capacitar os servidores e torná-los aptos a se habilitarem como instrutores internos e atuarem em treinamentos oferecidos pelo STF, sejam eles presenciais ou a distância. Dos 253 servidores que participaram do Programa de Formação de Multiplicadores, 53 ministraram um total de 122 cursos no Tribunal, desde a implementação das ações.

Para 2016, em incremento às ações desenvolvidas no ano anterior, sugeriu-se a criação de um novo evento, intitulado “Encontro de Multiplicadores de Conhecimento do STF de 2016” (Anexo VIII). A intenção é oferecer um momento para reavivar, em todos os servidores que participaram do Programa em edições passadas, o ímpeto e o entusiasmo para a construção de uma organização em aprendizagem contínua. Será uma

oportunidade para o oferecimento de novas metodologias e para troca de experiências entre quem já exerceu formalmente o papel de multiplicador de conhecimento no Tribunal e aquele que, apesar de ainda não ser instrutor interno cadastrado, concluiu o curso de formação presencial ou *online*. Sem dúvida, todos fazem parte da construção de uma organização que aprende com o outro e pelo outro.

Os resultados desses anos de trabalho podem ser evidenciados quantitativamente e qualitativamente. Em números, pode-se perceber uma enorme evolução da atuação de instrutores internos em ações de treinamento oferecidas pelo STF. Em 2009, no universo de 71 cursos oferecidos, apenas 15 foram realizados por instrutores internos; já em 2015, esse número subiu para 77, de um total de 148 cursos oferecidos. Isso significa um aumento significativo da atuação dos servidores na multiplicação do conhecimento. Em percentual, observa-se que, em 2009, 21% dos treinamentos oferecidos pelo Tribunal foram ministrados por servidores, enquanto que, em 2015, esse percentual passou para 52%. Os gráficos 1 e 2 demonstram a evolução desse quadro.

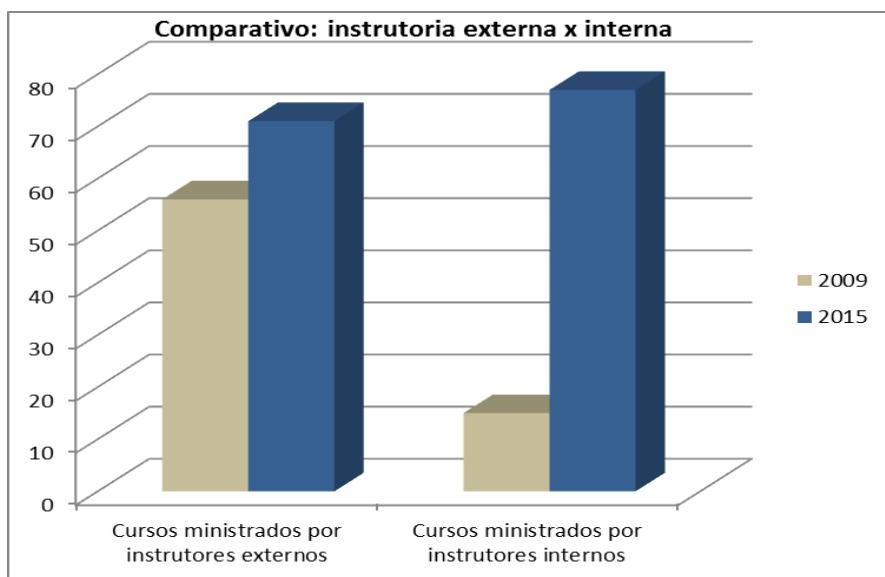


Gráfico 1 – Comparativo entre as modalidades de instrutoria

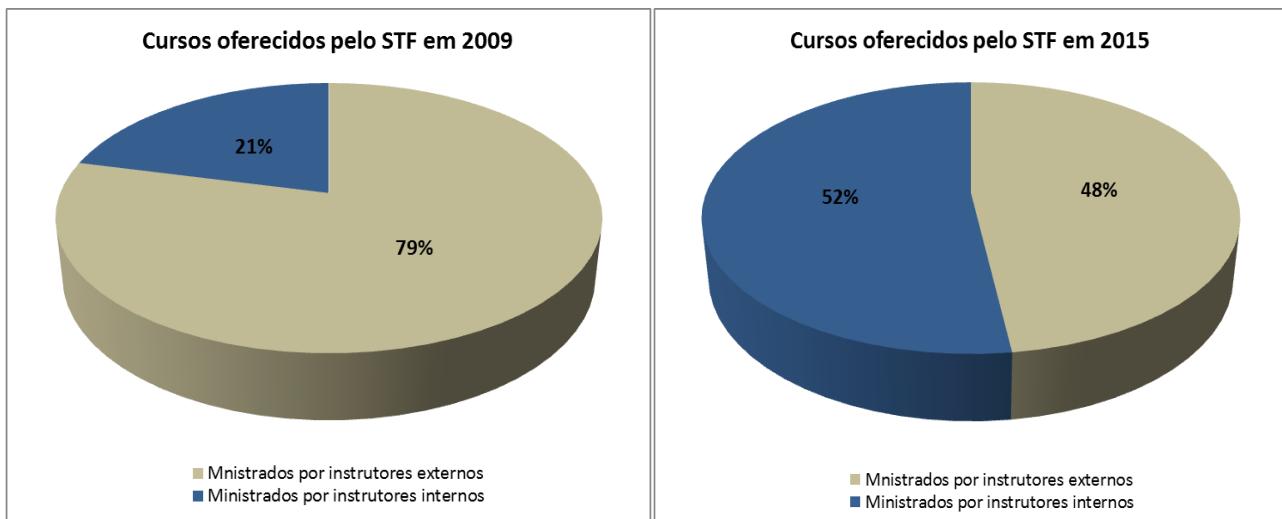


Gráfico 2 – Evolução da instrutoria interna no STF

Além disso, destaca-se a grande evolução do banco de instrutores habilitados para atuarem em ações de treinamento no STF, conforme disposto no gráfico 3. Em 2007, o Tribunal contava com 4 servidores aptos para ministrarem cursos. Atualmente, conta com 111 servidores habilitados, o que corresponde a um aumento de quase 2.800%.

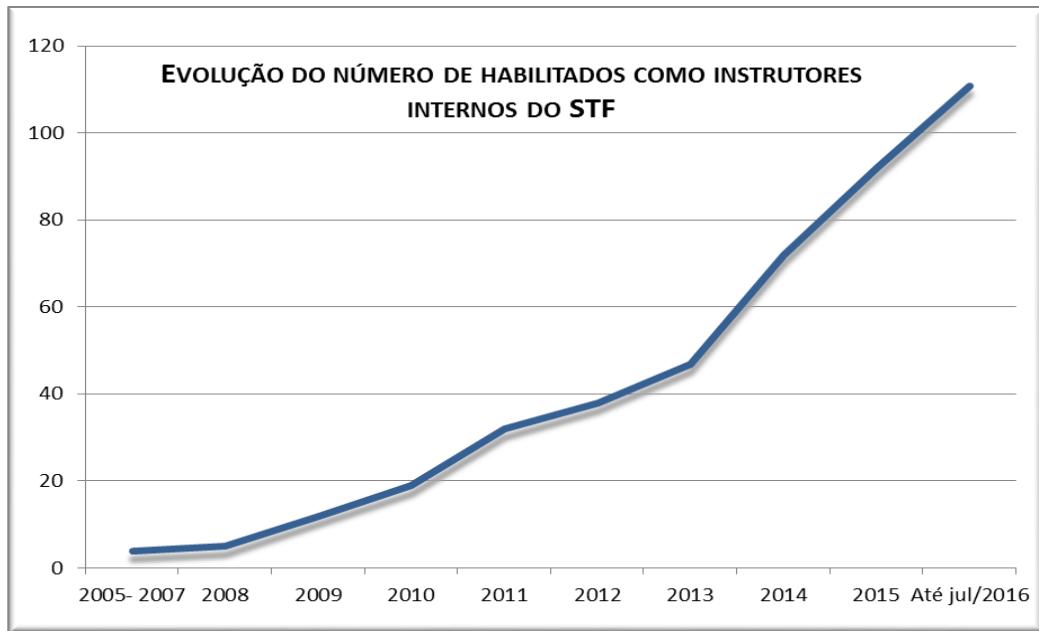


Gráfico 3 – Evolução do número de habilitados

Importante destacar que a habilitação, por si só, não obriga a contratação do servidor para atuar como instrutor. Esse processo depende da demanda interna pelo tema do evento para qual o instrutor se cadastrou (Levantamento de Necessidade de Capacitação). Todas as demandas anuais são avaliadas e, posteriormente, é feita uma checagem no banco de instrutores, para ver se existe algum servidor habilitado para atuar na matéria, dando prioridade à realização de treinamentos por meio de instrutoria interna.

Com a evolução do número de habilitados, aumentou-se o leque de opções não só quanto à quantidade de instrutores, mas também quanto às áreas de atuação, as quais são bem diversificadas e englobam vários ramos do direito, da administração, da informática, da saúde, entre outros.

Dos 111 servidores constantes da lista de habilitados, quase 60% já atuaram como instrutores de cursos oferecidos pelo STF. Além disso, alguns deles também já ministraram cursos em outros órgãos, como o Superior Tribunal de Justiça e o Tribunal Superior do Trabalho. Esse intercâmbio foi possível devido à troca de informações e de indicações entre os técnicos de cada órgão, responsáveis pela execução dos treinamentos. Isso evidencia a valorização do capital humano por parte da Administração Pública.

Atualmente, para se habilitar, não é necessário ser servidor do STF. Qualquer servidor público federal que atender aos requisitos previstos na instrução normativa pode se habilitar. Isso também é um fator positivo, pois permite a troca de conhecimento entre os servidores, incentivando a busca do crescimento conjunto. A título de informação, 23% dos servidores habilitados atuam em outros órgãos da Administração Pública Federal.

Conforme matéria publicada em 27/5/2016, no Supremo em Dia, jornal *online* do STF, “os benefícios são direcionados a todos (Tribunal, instrutores e servidores): a disseminação do conhecimento entre os colegas; a praticidade do treinamento, mais adequado à realidade do Tribunal; a tendência ao trabalho bem feito, dado que ele brota da experiência do próprio servidor; o reconhecimento do capital humano pela Instituição, que gera o aumento da autoconfiança e a motivação para a contínua qualificação. Somem-se a isso as vantagens financeiras, tanto para o servidor – cuja retribuição pecuniária por oito horas de trabalho varia, conforme a atividade e a qualificação, de R\$ 895 a R\$ 2.871 –, quanto para a Administração Pública, que economiza em contratação

externa, de valor superior e acrescido de gastos como tributos, passagens e alimentação” (Anexo IX).

Vale ressaltar que esse trabalho, além dos benefícios já citados, trouxe para o STF uma situação de conforto diante do cenário atual. Considerando a recessão em que o país se encontra e tendo em vista os expressivos cortes orçamentários, em nenhum momento o Tribunal deixou de treinar e de desenvolver seus servidores, buscando sempre a melhoria contínua para atender, da melhor forma, aos anseios da sociedade. Isso porque se precaveu e encontrou meios alternativos de capacitar sua força de trabalho, com menos custo, sem afetar a qualidade.

Se comparado com o mercado, a hora-aula de um instrutor interno é consideravelmente menor, sem comprometer a efetividade do treinamento, haja vista que os servidores estão plenamente capacitados para o que propõem ensinar. Isso não significa que todos os treinamentos devam ser feitos por instrutoria interna. É preciso oxigenar o ambiente com novas ideias e propostas, por isso, mesclar é a melhor opção.

Para isso, além de realizar turmas *in company* com instrutores externos, outra opção é capacitar um ou mais servidores que, devidamente habilitados, serão os multiplicadores do conhecimento adquirido, o que reduz consideravelmente os custos e ainda possibilita a adequação do conteúdo à realidade do Tribunal.

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

A proposta para o futuro é aprimorar cada vez mais as ações do Programa, incentivar a habilitação de outros servidores, investir na disseminação do conhecimento, continuar dando prioridade à contratação de instrutores internos e compartilhar o banco de instrutores com outros órgãos (como já é feito hoje no Ambiente Virtual de Aprendizagem do STF, contudo, ampliando o escopo e divulgando todos os habilitados e não apenas os aptos a atuarem em cursos *online*), a fim de gerar uma rede de troca de saberes. Com isso, espera-se valorizar cada vez mais o maior ativo do STF: as pessoas.

## IV - CONCLUSÃO

---

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

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

Aliar esse zelo à valorização do capital humano é realmente uma meta audaciosa, porém exequível. É o que se percebe avaliando os resultados do Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento, implementado pelo STF.

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

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

- ampliou as opções de instrutores internos aptos a ministrar cursos no Tribunal;
- possibilitou a realização de treinamentos mais aderentes à realidade do STF, haja vista que, sendo ministrados por servidores, há o conhecimento efetivo das necessidades e demandas do Tribunal;
- influenciou na utilização, de forma otimizada, dos recursos financeiros disponíveis para a capacitação dos servidores, haja vista que a contratação de instrutores internos é mais vantajosa e econômica para a Administração Pública.

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

## V - ANEXOS

---

### **Anexo I - Matéria de cooptação de servidores interessados em se tornarem instrutores internos, divulgada no Supremo em Dia, Jornal Online do STF**

Segunda-feira, 7 de fevereiro de 2011

Instrutoria Interna

#### **Interessados em dar aulas no Tribunal devem procurar seção na SRH**

Para ser instrutor em cursos e treinamentos internos, os servidores devem atender a alguns pré-requisitos, dispostos na [Instrução Normativa nº 114/10](#), que regulamenta a atividade. O interessado deve apresentar, com formulário próprio, certificado de conclusão de nível superior ou especialização na disciplina que deseja lecionar, dentre outros documentos comprobatórios.



Os servidores que preencherem as exigências podem fazer a inscrição a qualquer momento na Seção de Programas Institucionais de Desenvolvimento/CDPE. Dependendo da demanda, essas pessoas poderão ser convidadas pelo Tribunal a ministrar cursos internos na disciplina em que forem habilitadas.

As possibilidades são amplas e as diversas áreas de atuação do Tribunal podem ser incluídas no programa. "Não há tema de preferência, pelo contrário, queremos formar uma lista bastante heterogênea que atenda às necessidades internas", garante Renata Moraes Lima Costa, que atua na seção.

O [formulário](#) está disponível na intranet (Formulários "Drive N" - Instrutor Interno - inscrição) e deve ser encaminhado com a documentação comprobatória dos pré-requisitos à seção, que fica no Anexo II-A, ala B, sala C- 454.

A Seção de Ações de Capacitação Continuada/CDPE, que atua em parceria com a Seção de Programas Institucionais de Desenvolvimento, escolherá o servidor com base na análise do currículo, na experiência profissional e/ou outros critérios específicos exigidos em decorrência da natureza e complexidade do treinamento.

Os selecionados têm algumas atribuições como apresentar proposta do curso a ser ministrado; planejar as aulas; elaborar o conteúdo e o material didático. Mas a seleção não implica em obrigatoriedade de o servidor atuar como instrutor. "Ele deverá verificar se estará disponível naquele período, se vai coincidir ou não com férias, licenças ou outro compromisso", esclarece Renata.

Caso o curso seja oferecido em horário de expediente, o afastamento do servidor para exercer a atividade de instrutoria interna deverá ser autorizado pela chefia imediata e a carga horária deverá ser compensada.

A remuneração é diferenciada, não sendo considerado como serviço extraordinário, por exemplo. Quando atua como instrutor interno, o servidor recebe a Gratificação por Encargo de Curso, prevista pela [Lei nº 8.112/90](#) e regulamentada pelo [Decreto 6.114/07](#). A Gratificação é calculada em horas, correspondendo a percentuais do maior vencimento da Administração Pública Federal, podendo variar de acordo com o tipo de curso e a escolaridade do instrutor.

#### **Documentação**

O servidor interessado deve preencher o formulário e entregá-lo com a comprovação de:

- 1 – nível superior ou especialização na área de conhecimento em que deseja atuar;
- 2 – experiência profissional em atividade relacionada à área em que deseja atuar;
- 3 – participação em ações de treinamento destinadas à formação de multiplicadores;
- 4 – experiência de, no mínimo, 8 horas em docência.

#### **Valorização**

O principal objetivo da instrutoria interna é disseminar conhecimento, práticas e habilidades, e também valorizar o capital humano. Atualmente, o STF conta com [17 instrutores internos](#), habilitados em diversas áreas.

Além de receber a gratificação, o servidor participante também tem a oportunidade de se destacar nos processos seletivos de bolsas de estudo, já que um dos critérios de classificação é a atuação como instrutor interno.

Quem quer trabalhar como instrutor, mas nunca participou de ações destinadas à formação de multiplicadores (condição prevista na norma), pode participar dos cursos de formação que serão oferecidos pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal ao longo do ano.



**Valorização do Capital Humano** - Reconhecer o capital humano como principal fator de desenvolvimento da instituição - é um dos [valores institucionais](#) do STF. (Assista o RH em Vídeo - [Cidadania Corporativa](#)).

## Anexo II - Matéria de divulgação de curso de formação de instrutores internos

Supremo em Dia

Classificados | Perfil | Serviços | Outras mídias | Fale Conosco

Pesquisar notícias



Segunda-feira, 13 de junho de 2011

### Capacitação

#### Abertas inscrições para o Curso de Formação de Instrutores Internos

Começam nesta segunda (13) e vão até o dia 20 de junho, as inscrições para o Curso de Formação de Instrutores Internos, que acontecerá entre os dias 27 e 30 de junho. O curso faz parte do Programa de Formação de Instrutores Internos da Secretaria de Recursos Humanos (SRH).

De acordo com a SRH, este projeto propõe uma nova forma de habilitação dos servidores para a atividade de instrutoria interna, bem como despertar nos colaboradores a vontade de expor seus conhecimentos e até mesmo acabar com o temido ato de falar em público. Essa ação será benéfica para o crescimento profissional do servidor que atua no STF, gerando um desenvolvimento pessoal capaz de operar transformações em sua carreira.

A ação também visa ampliar a gama de cursos que podem ser oferecidos pelos próprios servidores do Supremo.

O curso é dirigido a todos os servidores do STF que desejam se tornar multiplicadores de conhecimentos no âmbito do Tribunal, que necessitam de aperfeiçoamento em questões como didática, desenvolvimento da capacidade de comunicação e que queiram se tornar um agente de mudança, bem como àqueles que já são habilitados para serem instrutores internos e que desejam se aperfeiçoar.

Entre os assuntos previstos no conteúdo programático estão os princípios básicos do papel e do perfil do multiplicador, habilidades de comunicação e apresentação de idéias, como controlar a timidez e o nervosismo, além de elementos básicos em todo processo de percepção e motivação para uma efetiva aprendizagem (conhecimento da realidade, importância dos objetivos, seleção, organização e avaliação de conteúdos).

Os interessados devem fazer a inscrição por meio do Sistema de Inscrições online no espaço do servidor na Intranet.

#### Agende-se

##### Curso de Formação de Instrutores Internos

De 27 a 30 de junho

Horário: das 8h às 11h30

Inscrições de 13 a 20 e junho

Informações: Seção de Programas Institucionais de Desenvolvimento, ramal 3353 e 3385



#### ✓ Valorização do capital humano

Acreditamos que as pessoas são o principal fator de desenvolvimento do STF.

#### VALORES DO STF



## Anexo III - Matéria de divulgação do primeiro curso de formação de instrutores do STF

Supremo em Dia

Classificados | Perfil | Serviços | Outras mídias | Fale Conosco

Pesquisar notícias



Quarta-feira, 29 de junho de 2011

### Formação de instrutores

#### Curso prepara instrutores para multiplicar o conhecimento no Supremo

Servidores do STF participam, até esta quinta-feira (30), de mais uma etapa do Curso de Formação de Instrutores Internos. O curso, que foi dividido em quatro encontros, busca especializar o servidor do Supremo para se tornar um instrutor e, com isso, aumentar a gama dos cursos que podem ser oferecidos dentro do próprio Tribunal.

As aulas são ministradas por Nanci Capel Pilares, especialista em desenvolvimento de pessoas e organizações, que explica a intenção do curso em capacitar novos comunicadores: "a gente visa à formação de multiplicadores internos, para que essas pessoas possam estar juntas, fazendo trabalhos no Supremo com uma desenvoltura maior ainda do que já se tem".

Para a formação desses instrutores, são colocadas em prática dinâmicas de grupo e intensa participação dos alunos, com objetivo de trabalhar questões como timidez e tensão ao falar em público. "O curso vai ajudar as pessoas mais tímidas, que têm um conhecimento muito profundo, mas não se colocam em público", explica a instrutora Nanci. O curso apresenta maneiras para o controle do nervosismo, além de elementos básicos no processo de percepção e motivação para a aprendizagem, gerando desenvolvimento na capacidade de comunicação.

#### Socialização do conhecimento

A realização do curso abrirá as portas para que servidores passem adiante seus conhecimentos dentro do Supremo. É o caso de Severino Duarte, da Seção de Controle Interno, que já tem um projeto de curso na área de execução orçamentária financeira e, agora está completando sua capacitação para poder passar seu conhecimento pra frente. "Eu não tinha os requisitos para colocar em prática o curso, mas agora vou conseguir juntar o projeto do curso mais as aulas de instrutores para conseguir ministrar uma turma", defende.

A servidora Keila Cassiane, do Gabinete do ministro Joaquim Barbosa, também avalia positivamente sua participação no treinamento. "A gente tem a diversificação do aprendizado, porque aqui você aprende a ensinar, sai da rotina do aprendizado técnico", garante. O curso de formação de instrutores internos está sendo ministrado em duas turmas, pela manhã das 8h às 11h30 e à noite, das 19h às 22h30, na sala de Treinamentos.

MA



#### Valorização do capital humano

Acreditamos que as pessoas são o principal fator de desenvolvimento do STF.

#### VALORES DO STF



## Anexo IV - Matéria sobre a primeira turma de formação ministrada por instrutora interna do STF

### Módulo I

#### **Abertas as inscrições para o Programa de Formação de Instrutores Internos 2013**

Começam nesta segunda (29) e vão até sexta (3 de maio) as inscrições para o primeiro módulo do Programa de Formação de Instrutores Internos, "O processo de ensino-aprendizagem do adulto". As inscrições devem ser feitas pelo sistema de Inscrições Online, no Espaço do Servidor na intranet.

Todos os servidores, inclusive cedidos, em exercício provisório no STF e ocupantes de cargo em comissão sem vínculo efetivo com a Administração Pública podem se inscrever no Programa de Formação de Instrutores Internos 2013. O treinamento é direcionado aos que necessitam de aperfeiçoamento em questões como didática e desenvolvimento da capacidade de comunicação e desejam ser multiplicadores de conhecimentos no âmbito do Tribunal, assim como àqueles que já fazem parte do quadro de instrutores internos do Tribunal, mas que buscam aperfeiçoamento constante.

O Programa de Formação de Instrutores Internos visa incentivar o repasse do conhecimento entre os pares do Supremo Tribunal Federal por meio da formação de um banco de instrutores internos das mais diversas áreas, para transformar o conhecimento tácito dos servidores desta Corte em conhecimento explícito.

#### **Divisão de módulos**

Neste ano, o Programa traz uma inovação: a divisão da capacitação em dois módulos. Ambos versarão sobre aspectos essenciais na formação do multiplicador de conhecimento, mas com abordagens diferenciadas. O primeiro será sobre o processo de ensino-aprendizagem do adulto e acontecerá nos dias 14, 16, 21 e 23 de maio; o segundo trabalhará a comunicação para facilitadores de treinamento e ocorrerá nos dias 10, 12, 17 e 19 de setembro.

A divisão em módulos surge da necessidade de aprofundamento do tema de multiplicação de saberes dentro da instituição visando maior qualidade na gestão do conhecimento. Desse modo, o servidor poderá se munir tanto do conhecimento teórico, com reflexões sobre a importância do "aprender a ensinar", quanto do conhecimento prático, com vivências concretas do que se espera de um instrutor quando este estiver à frente do público. Será uma forma de estimular aqueles que nem sempre contam com habilidades para multiplicar o conhecimento, seja por timidez, por desconhecimento da teoria andragógica ou, simplesmente, por não saberem por onde começo a montagem de um treinamento.

#### **Instrutora**

O curso será ministrado pela instrutora interna Laura Vieira Maciel, que possui licenciatura em Letras e pós-graduação em Processo de ensino-aprendizagem da Língua Portuguesa. A facilitadora trabalhou na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal por 16 anos, período em que atuou como professora regente, coordenadora pedagógica e supervisora pedagógica. Nestas duas últimas funções,

desempenhou atividades de orientação, de coordenação e de formação didática dos docentes nas fases de elaboração, de execução, de implementação e de avaliação de propostas pedagógicas institucionais, além de oferecer apoio e orientação, com foco andragógico, aos professores.

#### CURSO DE FORMAÇÃO DE INSTRUTORES INTERNOS

CURSO DE FORMAÇÃO DE INSTRUTORES INTERNOS	INSTRUTORA INTERNA	PERÍODO	HORÁRIO	PERÍODO DE INSCRIÇÃO
Módulo I: O processo de ensino-aprendizagem do adulto	Laura Vieira Maciel	14, 16, 21 e 23 de maio	Das 9 às 12h	De 29 de abril a 3 de maio
Módulo II: A comunicação para facilitadores de treinamento		10, 12, 17 e 19 de setembro	Das 9h às 12h	De 26 a 30 de agosto



✓ **Valorização do capital humano**  
Acreditamos que as pessoas são o principal fator de desenvolvimento do STF.

VALORES DO STF  
  
SISTEMA TECNICO, INOVACAO

## Anexo V - Matéria sobre a abertura de inscrições do curso e alteração de nome do Programa de Formação de Instrutores Internos para Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento

Supremo em Dia

Classificados | Perfil | Serviços | Outras mídias | Fale Conosco

Pesquisar notícias



Segunda-feira, 5 de maio de 2014

### Inscrições abertas

Primeiro módulo de Formação de Multiplicadores de Conhecimento começa em 20 de maio

Estão abertas as inscrições para o curso "O processo de ensino-aprendizagem do adulto", primeiro módulo do programa de formação de multiplicadores de conhecimento no STF, que ocorrerá nos dias 20, 22, 27 e 29 de maio.

Antes Programa de Formação de instrutores internos, o atual Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento teve o nome alterado visando ampliar o público-alvo a ser atendido. A decisão foi tomada a partir da crença de que todos são potencialmente multiplicadores de conhecimento. Dessa forma, qualquer servidor pode se inscrever no treinamento – e não apenas aqueles que desejam se tornar instrutores internos.

As aulas serão ministradas pela instrutora interna, Laura Maciel, que abordará assuntos como a instrutoria interna no STF, andragogia e seus princípios, contrato de aprendizagem e sua importância, inteligência múltiplas (Gardner), estilos de aprendizagem (Kolb), ciclo de aprendizagem vivencial (CAV) e o planejamento de um curso .

São oferecidas 20 vagas. Os interessados devem se inscrever pelo Sistema de Inscrições Online ([link](#)), até 9 de maio (sexta-feira).

O treinamento a ser oferecido no novo programa visa ao fortalecimento da gestão do conhecimento e o atendimento às exigências, feita a quem pretende ser instrutor interno, de participação em ações de treinamento de acordo com a IN 169/2014. Obtenha mais informações sobre o Programa clicando [aqui](#).

#### Serviço

Módulo I – O processo de ensino-aprendizagem do adulto

Instrutora interna: Laura Vieira Maciel

Período: 20, 22, 27 e 29 de maio

Horário: das 9h às 12h

Número de Vagas: 20

Período de inscrição: 5 a 9 de maio (Sistema de Inscrições Online)



#### ✓ Valorização do capital humano

Acreditamos que as pessoas são o principal fator de desenvolvimento do STF.

#### VALORES DO STF



## Anexo VI – Matéria de reconhecimento aos instrutores internos

**Supremo em Dia** Classificados | Peditórios | Serviços | Outras mídias | Fale Conosco Pesquisar notícias

Quarta-feira, 3 de dezembro de 2014

Reconhecimento

**Servidores falam da experiência como instrutores internos**



Em 2014, foram realizados 105 eventos de capacitação no STF. Desses, 71 foram por meio de instrutoria interna remunerada, voluntária ou solidária. Ou seja, mais da metade dos cursos, oficinas e palestras que aconteceram no Supremo neste ano contaram com servidores da casa como instrutores. "Trata-se de um número bastante representativo, o que evidencia o potencial dos servidores do STF, a preocupação com a disseminação do conhecimento e a valorização do capital humano", afirma Renata Morais, chefe da Seção de Programas Institucionais da Secretaria de Gestão de Pessoas.

Em agradecimento a essa participação, as seções de Programas Institucionais, de Capacitação Continuada e de Educação a Distância enviaram um cartão de agradecimento a todos que atuaram como instrutores internos em eventos promovidos pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas

em 2014. O cartão foi enviado por e-mail nesta segunda-feira (1).

Márcia Regina da Cunha, servidora do Gabinete do Ministro Marco Aurélio, ministrou o curso Noções de Direito Constitucional para terceirizados e foi surpreendida com cartão. "Adorei! As pessoas que tiveram essa iniciativa estão de parabéns", diz ela. Márcia diz que ficou tão feliz que enviou a vários colegas a demonstração de reconhecimento. Ela considera importante valorizar o conhecimento dos servidores da Casa e, tanto na condição de aluna, como de instrutora, acredita que o entendimento é facilitado quando o instrutor é interno. "Não tem comparação. Ninguém melhor que os próprios colegas, que estão convivendo no dia a dia, para saber quais são as demandas do trabalho."

O conhecimento da realidade do Tribunal também é citado por Rafael Rabelo, instrutor interno e servidor da Secretaria de Tecnologia da Informação, como o aspecto mais relevante para o sucesso de cursos ministrados por servidores. Ele cita uma experiência da própria TI, que recebeu um treinamento externo e bem

concebido, mas pouco aproveitado pela falta de adaptação do conteúdo às condições de trabalho do STF. Defensor do modelo de instrutoria interna, Rabelo dá uma dica aos colegas: mantenham-se atualizados também quanto às técnicas de ensino e à didática. Ele mesmo fez cursos dentro e fora do Tribunal para aprimorar sua capacidade de ensinar. Quanto ao cartão de reconhecimento, enviado pela SGP, Rafael Rabelo diz que a iniciativa "foi muito bacana".

Mônica Sbabo, da Seção de Serviço Social da Secretaria de Serviços Integrados de Saúde, diz que foi importante sentir a valorização da instituição pela experiência acumulada e o conhecimento que se busca. "É a valorização de algo que foi construído dentro e fora da instituição", diz ela. Mônica também gostou de receber o cartão. "Achei muito legal a iniciativa e muito criativo (o cartão), inclusive a disposição das fotos."

#### **Saiba mais sobre a instrutoria interna**

No STF, o servidor pode se habilitar para a docência em ações presenciais e para a tutoria em cursos a distância, bem como para as atividades de elaboração, transposição e revisão de material de EAD.

Neste ano, com o objetivo de capacitar os servidores para as atividades descritas, a SGP ofereceu diversos cursos para aprimoramento. Exemplos disso são: o curso de conteudista — que visa ao atendimento do pré-requisito para a elaboração de material didático de EAD —, o curso de Formação de Tutores e os treinamentos do Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento.

Para saber mais sobre como se tornar um instrutor interno no STF basta acessar o link [Instrutoria Interna](#), na página da Secretaria de Gestão de Pessoas, na Intranet.



 **Valorização do capital humano**  
Acreditamos que as pessoas são o principal fator de desenvolvimento do STF.

VALORES DO STF



## Anexo VII – Matéria sobre o oferecimento de cursos de formação presencial e virtual e cartazes de divulgação

Terça-feira, 28 de abril de 2015

Inscrições abertas

### **Programa oferece formação de multiplicadores de conhecimento presencial e virtual**

O Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento abre, nesta terça-feira (28), inscrições para dois cursos: um presencial e outro online. Para ambos, os interessados podem se inscrever pelo [Sistema de Inscrições Online](#). O programa é voltado aos servidores do STF e visa encorajar o repasse de saberes, oferecendo a teoria e a prática necessárias a quem pretende disseminar o conhecimento no Tribunal, tanto em ações presenciais como no ambiente virtual.

#### **Presencial**

O Curso de Formação de Multiplicadores de Conhecimento acontece de 11 a 15 de maio, das 16h às 20h, e é direcionado àqueles que pretendem atuar como instrutor em ações presenciais ou multiplicar o conhecimento no dia a dia. O processo de ensino-aprendizagem do adulto e a comunicação para multiplicadores serão temas do curso. As inscrições vão até quinta-feira (30), podendo ser encerradas antecipadamente, caso as vagas sejam preenchidas antes. Veja a [programação](#).

#### **Online**

O Curso de Formação de Tutores é voltado para servidores que desejem atuar em cursos a distância e que possuam conhecimentos consolidados nas áreas de interesse do Tribunal. Ele acontecerá de 11 de maio a 16 de junho, em horário livre, e tem como conteúdo programático assuntos relacionados à educação a distância e ambientes virtuais de aprendizagem. As inscrições vão até 5 de maio, podendo ser encerradas antecipadamente, no caso do preenchimento de todas as vagas. Veja a [programação](#).

Após a conclusão desses cursos, os servidores interessados poderão se habilitar como instrutores internos para atuar em cursos oferecidos pelo STF, com previsão de gratificação para o trabalho realizado. Para saber mais sobre a habilitação, acesse a página da [Secretaria de Gestão de Pessoas](#).

#### **Serviço**

**Curso presencial:** Formação de Multiplicadores de Conhecimento

Instrutora interna: Laura Vieira Maciel

Período: de 11 a 15 de maio de 2015

Horário: das 16h às 20h

Carga horária: 20h/aula

Vagas: 20

Local: Sala de Treinamento, Anexo II-A, 2º andar

Inscrição: de 28 a 30 de abril, pelo [Sistema de Inscrições Online](#), podendo ser encerradas antecipadamente, caso as vagas sejam preenchidas antes.

**Curso online:** Formação de Tutores para Educação a Distância

Instrutora interna: Mariana Serejo

Período: de 11 de maio a 16 de junho de 2015

Carga Horária: 35h/aula

Vagas: 30



## Anexo VIII – Cartaz de divulgação do I Encontro de Multiplicadores

Programa de Formação de

# Multiplicadores de Conhecimento

Porque você também é um.

---

**Evento: I Encontro de Multiplicadores de Conhecimento**  
**O valor dos moinhos de vento**  
**Instrutora Interna Voluntária: Laura Vieira Maciel**

**Local:** Sala de Treinamento I, anexo I, 2º andar

**Data:** 6 de outubro de 2016

**Horário:** das 14h às 17h

**Carga horária:** 3 horas-aula

**Público-alvo:** servidores que participaram de formações presenciais de multiplicadores de conhecimento

**Quantidade de vagas:** 30

**STF**  
SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL  
Secretaria de Gestão de Pessoas  
Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas  
Seção de Programas Institucionais



Sexta-feira, 27 de maio de 2016

## Evolução

### **Instrutoria Interna valoriza servidores, serviço público e Tribunal**

*Por: Deise Pedreira*

A instrutoria interna do Tribunal começou tímida, em 2005, com apenas três servidores habilitados a ministrar cursos na Casa. Desde então, o processo evoluiu a olhos vistos: foi criado um programa de capacitação, a norma mudou, ampliou-se o campo de atuação e, o mais importante, multiplicou-se o número de habilitados. Atualmente, o STF conta com 103 servidores aptos para exercer a instrutoria interna – 9% do quadro – cujo conhecimento precioso é difundido entre a família da Suprema Corte. Desses, 59% atuou entre 2010 a 2015.

Os benefícios dizem respeito a todos - Tribunal, instrutores e servidores: o conhecimento é disseminado; o treinamento, adequado à realidade do Tribunal e o trabalho tende a ser bem feito, pois brota da experiência interna. Outra vantagem é o reconhecimento do capital humano pela Instituição, o qual incita a autoconfiança do servidor e o motiva a se qualificar ainda mais. Somem-se a isso as vantagens financeiras, tanto para o servidor – cuja retribuição pecuniária por oito horas de trabalho varia, conforme a atividade e a qualificação, de R\$ 895 a R\$ 2.871 –, quanto para a Administração Pública, que economiza em contratação externa. Além de tudo isso, o instrutor pode varar mundos, visto que a lista de habilitados está disponível na Internet para consultas de outras instituições.

#### **Pequeno histórico**

"A Instrutoria Interna é a valorização do capital intelectual da Casa", diz Renata Costa, chefe da Seção de Programas Institucionais. Renata conta que, no início, era difícil os servidores preencherem os critérios de habilitação, principalmente no que se refere à comprovação da experiência em didática, adquirida em treinamentos específicos ou em cursos de magistério ou mestrado. Diante dessa carência, foi criado, em 2011, o Programa de Formação de Instrutores Internos, hoje denominado Programa de Formação de Multiplicadores do Conhecimento. A partir de 2015, veio a criação de novas capacitações: a de tutor (que ministra cursos a distância) e a de conteudista (que elabora material didático para EaD).

Atualmente, o servidor pode se habilitar para atuar como instrutor interno em cinco atividades distintas. Para saber mais, acesse a [página da SGP](#).

### Como se conversasse



A pedagoga Mariana Aparecida Lima, da Seção de Educação a Distância, elabora material e forma tutores a distância. Ela trabalha o olhar pedagógico para que a comunicação entre aluno e tutor seja didática, em tom de conversa. Tendo já formado duas turmas de tutores, Mariana se sente

valorizada e se alegra ao ver seus ex-alunos atuando. "Nesse momento percebemos que a multiplicação do conhecimento já aconteceu", diz ela. A formação aqui não é cognitiva, mas focada na atitude, explica. Tanto que na última turma, mandou o seguinte recado para uma aluna - que normalmente é descontraída e comunicativa, mas que parecia desconfortável no ambiente virtual: "Você pode ser você mesma na Educação a Distância". A dica, para a nova tutora, foi um divisor de águas em sua percepção da atividade. O ex-aluno de Laura Maciel, Higor Rodrigues também é docente e elabora material didático. Dá aula presencial em cursos em sua área, Engenharia e Segurança de Redes, e faz a transposição do material físico para o ambiente multimídia. "Acho gratificante, pois vejo colegas que nem sabiam que eu tinha esse conhecimento e o que eu poderia fazer", diz ele, que tem especialização e mestrado. Higor, que aderiu à instrutoria porque o STF não estava encontrando treinamentos adequados no mercado, acha importante o tribunal valorizar os próprios servidores, pois acredita que aqui há talentos que podem resolver a capacitação.



A nutricionista da Seção de Assistência Materno-Infantil Patrícia Radaelli também foi aluna do Programa de Multiplicadores de Conhecimento e já foi tutora em ação promovida pelo Programa Qualidade de Vida do STF. Ficou feliz em ver o interesse das pessoas por sua área e em comprovar que o treinamento a

distância não é superficial. "Saber que a minha atuação como profissional é útil e valiosa, a ponto de eu fazer um curso que gera bem-estar para o trabalho, dá uma sensação de reconhecimento", disse ela.

Laura Vieira Maciel já é conhecida e reconhecida por sua atuação como instrutora em cursos de desenvolvimento do potencial humano, tais como treinamento de multiplicadores e formação de líderes. Ela diz amar esse projeto, que é o seu xodó. Acha lindo e se motiva

quando vê um servidor que tem receios, como o de falar em público, sair mais confiante, acreditando em si após a capacitação. "É uma formação tão forte, tão bacana – é gente que não conhecia a sua capacidade de realização e sai de lá com um passo à frente.

Para Laura, todo mundo é, ou, em algum momento, virá a ser um multiplicador de conhecimento. "Quando alguém sai do tribunal sem repassar essa sabedoria, acontece uma perda enorme". Renata corrobora: "Temos servidores excelentes que têm um conhecimento enorme, mas não despertaram ainda para a instrutoria". Segundo ela, não há um número ideal de instrutores a atingir. "O ideal é que quem tenha interesse e atenda aos requisitos se habilite. Cada um tem uma habilidade para compartilhar", conclui.

[\*\*Veja a lista dos servidores habilitados como instrutores internos\*\*](#)



 **Valorização do capital humano**  
Acreditamos que as pessoas são o principal fator de desenvolvimento do STF.



## **BIBLIOGRAFIA**

ASH, J. **Managing knowledge gives power.** Communication World. 1998.

BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** São Paulo: Makron Books, 2001.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento – como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento.** 2<sup>a</sup> ed. Senac SP.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo. Pioneira, 1999.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas.** São Paulo. Pioneira, 2000.

GARFIELD, Stan. **KMWorld Magazine.**

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** 26. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

KNOWLES, Malcolm S. e HOLTON, Elwood. **Aprendizagem de resultados – uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa.** 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

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