

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA – UMA PROPOSTA PARA O  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

por

Maria Ângela Sá Guimarães Cardoso Werneck

**Monografia de conclusão do Curso de Pós-  
Graduação em Administração Judiciária da  
Fundação Getúlio Vargas.**

Rio de Janeiro, 2005

## SUMARIO

<b>1 – INTRODUÇÃO</b> .....	03
<b>2 – EDUCAÇÃO CORPORATIVA</b> .....	06
2.1 – Conceito .....	06
2.2 – Articulando conceitos: educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão por competência .....	08
<b>3 – UNIVERSIDADE CORPORATIVA</b> .....	11
3.1 – Conceito e contexto de surgimento.....	11
3.2 - Missão, objetivos e pressupostos .....	12
<b>4 – AS UNIDADES DE ENSINO DO PODER JUDICIÁRIO</b> .....	15
4.1 – Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro .....	15
4.2 – Escola de Administração Judiciária .....	17
<b>5 – UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO PODER JUDICIÁRIO – UMA PROPOSTA</b> .....	19
5.1 – Planejamento de Implantação de uma Universidade Corporativa .....	22
<b>6 – CONCLUSÃO</b> .....	24
<b>7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	26

## **1 - INTRODUÇÃO**

O Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro vivencia, hoje, momento relevante na conjuntura nacional implantando, mediante consultoria especializada, processo de modernização e reestruturação organizacional, conseqüência do desenvolvimento e expansão de suas atividades e visando cumprir adequadamente os princípios constitucionais de eficiência e autonomia.

No que tange à gestão de recursos humanos na instituição, o processo está sendo implementado, dentre outras formas, pela construção de matrizes de competência, cuja análise resultará na formulação de um plano de desenvolvimento profissional, e pela aplicação de atuais técnicas de gerenciamento.

No plano educacional existem na instituição duas Unidades Organizacionais – a Escola da Magistratura (EMERJ), vinculada à Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e a Escola de Administração Judiciária (ESAJ), vinculada à Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, responsáveis, respectivamente, pela capacitação técnico-profissional de seus quadros de magistrados e serventuários.

Ainda como Unidade Organizacional da Diretoria Geral de Gestão de Pessoas a instituição conta com o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, ao qual cabe promover o desenvolvimento profissional e psicossocial dos serventuários e colaboradores do Poder Judiciário, proporcionando-lhes a aplicação eficaz de seus conhecimentos e habilidades, com foco nos objetivos institucionais. É responsável pelo mapeamento das competências dos cargos e funções do Judiciário, recomendando programas de capacitação e

ações de desenvolvimento, visando a melhorias de desempenho. Cabe a este departamento, também, estabelecer critérios e o gerenciamento de ações de avaliação do potencial, desempenho e desenvolvimento dos servidores, bem como planejar novas formas de desenvolvimento profissional.

Na área de gestão do conhecimento está implementada a Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento, também vinculada à Presidência do Tribunal de Justiça, tendo por missão definir as diretrizes e coordenar as ações voltadas para obtenção, preservação, compartilhamento e disseminação do conhecimento produzido no âmbito do Poder Judiciário, incumbindo-lhe, dentre outras funções, a interação com a Diretoria Geral de Gestão de Pessoas a fim de que se estabeleçam os requisitos de capacitação e especialização dos quadros do Poder Judiciário, visando a implementação de ações relacionadas à gestão do conhecimento na instituição.

Segundo Costa (2001), hoje, gerenciar estrategicamente os talentos de uma organização é, a partir de referências estratégicas organizacionais, promover a gestão integrada, que se realiza envolvendo pessoas, tecnologia, processos, produtos, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente, atuando na introdução de novos padrões culturais e na incorporação de novas competências que promovam uma renovação organizacional. Assim, estarão sendo desenvolvidas competências duráveis e fundamentais que sustentarão a perenidade dessa organização.

É nesse sentido que se direciona o presente trabalho: demonstrar que a estruturação de uma Universidade Corporativa no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro que envolva todas as fases da educação, desde identificar as necessidades atuais e futuras da instituição, agregando a gestão do conhecimento e a identificação das competências até elaboração e implementação de cursos é fundamental para o planejamento estratégico, agregando valor e contribuindo com eficácia e sucesso para, por meio do desenvolvimento

permanente de pessoas e talentos humanos, concretizar a missão institucional: resolver os conflitos de interesses que lhe sejam levados pela população, garantindo as liberdades, assegurando os direitos e promovendo a paz social.

A literatura existente sobre o assunto tem como foco principal o setor empresarial, direcionando, na maior parte das vezes, todos os conceitos, exemplos e experiências existentes para o campo da importância da educação corporativa como fator de ganho de mercado, dentre outros, através de uma cultura empresarial competitiva.

Destarte tal constatação, o procedimento adotado será a análise dos conceitos, fundamentos, experiências e modelos existentes de universidades corporativas no Brasil para embasar a proposta deste trabalho.

## **2 - EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

### **2.1 - Conceito**

Na visão da administração taylorista-fordista, a simples repetição do trabalho e a reprodução do conhecimento eram suficientes para um bom resultado. À administração superior cabia a responsabilidade de analisar, interpretar e projetar o ambiente, criando normas, manuais e regras que deveriam ser seguidos por todos.

É neste contexto que surgem as áreas de treinamento e desenvolvimento (T&D), com a função de oferecer ao público interno, por força de demandas concretas, programas objetivando desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades individuais e sempre dentro de um escopo tático-operacional.

O surgimento de uma gestão flexível como novo ambiente gera forte impacto significativo no perfil dos gestores e colaboradores que irão operar neste novo tempo, o que torna necessário propiciar uma educação que instrumentalize as pessoas para interagir com a sociedade, agregando resultados às atividades da instituição (Eboli, 2004).

O desenvolvimento de pessoas como fator de sucesso nas instituições, tanto as de caráter público quanto privado, tem adquirido extrema relevância. Dessa forma, as áreas de treinamento e desenvolvimento estão superando as demais funções da gestão de pessoas. A migração do T&D tradicional para a educação corporativa ganhou foco e força estratégica, transformando-se em um dos pilares de uma gestão bem sucedida.

Jeanne Meister, um dos principais nomes no tema Educação Corporativa, explicou, durante participação no seminário “Criando uma Universidade Corporativa” realizado em São Paulo no ano de 2000, que as principais funções da educação corporativa são:

- vincular a educação às metas da empresa, onde a universidade corporativa deve demonstrar como a educação pode ajudar a atingir as metas previstas;
- cuidar do treinamento como um negócio, licenciando seus produtos a outras instituições.

Ainda segundo Meister, o centro de treinamento da empresa possui um enfoque fechado, que visa somente aumentar o rendimento do funcionário. O objetivo de uma universidade corporativa é mais amplo, o público-alvo é mais abrangente e a idéia pode ser vendida a outras instituições. Ela é algo mais estratégico, que busca aliar as metas empresariais da organização ao investimento de educação. Deve reforçar a importância do ensino dentro da corporação, criando um programa que visa melhorar o ambiente de trabalho do funcionário, atraindo e retendo talentos.

Entendendo que o homem é o fator mais importante de uma organização e que, dentre os referenciais da ética, os mais fortes sejam os valores, evidencia-se que a educação corporativa é relacional, fator através do qual os seres humanos criam vínculos e constroem valores e, daí, uma cultura.

A idéia de educação continuada se fundamenta numa interpretação da educação como um processo que deve prolongar-se durante a vida adulta. Segundo Mundim (2002), a educação continuada consiste em um processo de aperfeiçoamento e atualização de conhecimentos, visando melhorar a capacitação técnica e cultural do profissional.

Educação corporativa é, portanto, o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional.

**Quadro 1: Mudança de paradigma de centro de T&D para universidade corporativa**

<b>MUDANÇA DE PARADIGMA</b>		
<b>CENTRO DE TREINAMENTO</b>		<b>EDUCAÇÃO CORPORATIVA</b>
• Desenvolver habilidades	<b>OBJETIVO</b>	• Desenvolver competências críticas
• Aprendizado individual	<b>FOCO</b>	• Aprendizado organizacional
• Tático	<b>ESCOPO</b>	• Estratégico
• Necessidades individuais	<b>ÊNFASE</b>	• Estratégias de negócios
• Interno	<b>PÚBLICO</b>	• Interno e externo
• Espaço real	<b>LOCAL</b>	• Espaço real e virtual
• Aumento de habilidades	<b>RESULTADO</b>	• Aumento de competitividade

Adaptado de Meister (1999)

## **2.2 – Articulando conceitos: educação corporativa, gestão de conhecimento e gestão por competências**

De acordo com Gil (2001), uma nova modalidade de educação vem aparecendo: a educação corporativa, que possui abrangência mais ampla que a educação profissional e o treinamento. Ela compreende atividades que incluem o aperfeiçoamento de competências essenciais ao ser humano na busca da excelência, o que irá influenciar diretamente no sucesso de uma organização.

Corroborando esta assertiva, Motta (2004) diz que o desenvolvimento individual está ligado tanto à aquisição de conhecimentos e habilidades quanto ao desenvolvimento integral da pessoa.

A transição do tradicional departamento de treinamento e desenvolvimento para a educação corporativa implica uma evolução qualitativa: atuar no conjunto de valores e crenças da organização, ter equilíbrio e senso de evolução, confiar que as pessoas aprendem numa dinâmica de autonomia e estímulo, reforçar estímulos de associação e interação.

E a organização deve consolidar e disseminar seus valores e princípios básicos de forma consistente com o objetivo de que sejam incorporados pelas pessoas, norteando seu comportamento e alinhando os objetivos e valores individuais e organizacionais, construindo a identidade cultural.

Consoante os ensinamentos de Eboli (2004), espera-se que a área de gestão de pessoas atue estrategicamente, pautada por uma gestão de pessoas por competências que permita o alinhamento entre competências pessoais e empresariais, acompanhado de um sistema métrico que avalie o impacto do desempenho individual no resultado dos negócios.

Mapear as competências críticas e investir em gestão do conhecimento são os pilares para a implementação de um projeto de educação corporativa.

Eboli (2004) expõe definição simplificada de Scott Parry para competência como sendo resultante de três fatores:

- Conhecimentos – é o saber fazer, compreensão de conceitos e técnicas.
- Habilidades – é o poder fazer, ter aptidão e capacidade de realizar, estando associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo.
- Atitudes – é o querer fazer, referindo-se à postura e ao modo de agir das pessoas.

A aplicação destes fatores gera a competência.

As competências críticas – aquelas que diferenciam estrategicamente a organização - podem ser construídas através da gestão por competências e da gestão do conhecimento. O desenvolvimento do capital intelectual das organizações será resultado, portanto, da junção daquelas competências com as competências individuais, em estreita consonância e conectividade com as metas e estratégias organizacionais.

Cada vez mais percebe-se a necessidade de as organizações encararem o desenvolvimento das pessoas não como algo pontual, treinando-as em habilidades específicas. As práticas de educação corporativa devem favorecer uma atuação profissional que crie condições para o desenvolvimento do conhecimento criador e da postura empreendedora para o florescimento de líderes eficazes.

A postura voltada à aprendizagem e ao autodesenvolvimento é um processo constante de crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes, cabendo às organizações criar um ambiente favorável à sua manifestação.

### **3 - UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

#### **3.1 – Conceito e contexto de surgimento**

O sucesso das organizações se fundamenta em dois pilares: a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento. Isto significa, por um lado, uma administração voltada à construção e valorização de profissionais motivados, comprometidos com a utilização de seu potencial para o desenvolvimento e a melhoria do trabalho e, por outro lado, organizar e dispor dos conhecimentos de modo a alcançar os resultados pretendidos.

Para Meister (1999), universidade corporativa “é o guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização”.

Os autores pesquisados mostram que a Universidade Corporativa é o principal instrumento para a operacionalização das grandes mudanças no processo educacional que ocorre nas organizações, sendo responsável pela gestão do conhecimento, do capital intelectual e de sua mensuração como principal ativo organizacional.

Há várias razões para uma organização desejar criar uma universidade corporativa, como a criação de valores para os funcionários, a criação de uma boa imagem externa para os clientes e uma boa imagem interna.

Segundo Eboli (2004), a universidade corporativa surge no final do século XX como o setor de maior crescimento no ensino superior e, num sentido amplo, como instrumento-chave de mudança cultural. Para compreender a importância disso, necessário se faz entender as cinco forças que sustentaram o aparecimento das universidades corporativas:

- Organizações flexíveis;
- Era do conhecimento;
- Rápida obsolescência do conhecimento;
- Empregabilidade;
- Educação para estratégia global.

O número de organizações com universidade corporativa nos Estados Unidos cresceu de 400 em 1998 para mais de 2000 hoje. Ainda segundo Eboli (2004), estima-se que em 2010 o número de universidades corporativas existentes naquele país ultrapassará o volume de universidades tradicionais, tornando-se o principal veículo de educação de estudantes pós-secundário.

No Brasil nota-se o aumento dessa tendência, à medida que as organizações começam a perceber a necessidade de repensar os tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento, de modo que possam contribuir com eficácia e sucesso para a estratégia organizacional, agregando valor ao resultado final.

### **3.2 – Missão, objetivos e pressupostos**

Consoante, Eboli (2004), a universidade corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado na gestão por competências, conceito que deve ser incorporado e assimilado como um princípio organizacional e trabalhado em outros subsistemas da gestão de Recursos Humanos, tornando-se um valor e uma prática para a organização.

A missão principal da universidade corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional (gestão do conhecimento), através de um processo de aprendizagem ativa e contínua. Para que isto seja feito com eficácia e sucesso, tem-se mostrado fundamental a utilização de tecnologia de ponta acoplada a uma nova metodologia de trabalho, que permita a todos dentro da organização utilizarem as informações disponíveis e também atuarem como fornecedores de novas informações, alimentando todo o sistema.

O objetivo principal de uma universidade corporativa é o desenvolvimento e a instalação das competências organizacionais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias organizacionais.

De forma geral, os projetos nessa área têm enfatizado os seguintes objetivos, segundo Eboli (2004):

- Difundir a idéia de que capital intelectual será o fator de diferenciação das organizações;
- Despertar nos talentos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento;
- Incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento;
- Motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da realização e felicidade pessoal.

O conceito de universidade corporativa corresponde à implementação dos seguintes pressupostos, segundo Fleury e Oliveira Jr. (2001):

- Desenvolver as competências críticas em vez de habilidade;
- Privilegiar o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa, e não apenas o conhecimento individual;
- Concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico, e não focado exclusivamente nas necessidades individuais;
- Público interno e externo (clientes, fornecedores e comunidade) e não somente funcionários (educação inclusiva);
- Migrar do modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem; e
- Criar sistemas efetivos de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

As organizações que aplicam os princípios inerentes à universidade corporativa estão criando um sistema de aprendizagem contínua, com o objetivo de que toda a organização aprenda a trabalhar com novos processos e novas soluções, compreendendo a importância da aprendizagem permanente vinculada a metas organizacionais. É fundamental nesse processo o estímulo para que gerentes e líderes se envolvam com o processo de educação.

## **4 – AS UNIDADES DE ENSINO DO PODER JUDICIÁRIO**

### **4.1 – Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (EMERJ)**

Responsável pelo aperfeiçoamento dos magistrados e pela formação dos profissionais do Direito para o ingresso na magistratura de carreira no Estado do Rio de Janeiro, a Escola da Magistratura é vinculada diretamente à Presidência do Tribunal de Justiça.

Tem como atividades:

- Prova de seleção ao Curso de Preparação à carreira da magistratura;
- Curso de Preparação à Carreira da Magistratura, que visa à seleção, ao nivelamento e preparo dos candidatos para o exercício da magistratura de carreira;
- Curso de iniciação de magistrados, que visa à transmissão de experiências aos candidatos aprovados no concurso para ingresso na magistratura de carreira;
- Curso de Aperfeiçoamento de magistrados;
- Curso de pós-graduação *lato sensu*, realizado a partir de convênio com universidades;
- Cursos de idiomas;
- Cursos Opcionais;
- Seminários organizados pela Escola.

Sua estrutura organizacional compreende:

- Conselho Consultivo;
- Gabinete;
- Centro de Estudos e Pesquisa;
- Comissão Acadêmica;
- Comissão de Iniciação e Aperfeiçoamento de magistrados;
- Assessoria de Ensino e Gestão Estratégica;
- Cultural EMERJ;
- Departamento de Ensino;
- Departamento de Aperfeiçoamento de Magistrados;
- Departamento de Administração.

Os Departamentos compreendem Divisões e estas Serviços, de acordo com suas responsabilidades no que tange ao desenvolvimento das atividades acima citadas.

A EMERJ possui, em vários municípios do Estado, seus Núcleos Regionais, que funcionam como propagadores de conhecimentos, em consonância com as atividades atinentes à Escola.

Em dezembro de 2004, a EMERJ recebeu a Certificação ISO 9001:2000, o que significa que atingiu o Padrão Internacional de Sistema da Qualidade e que o cliente pode ter a certeza de que existe um Sistema de Controle para cada etapa dos serviços prestados: preparar profissionais de direito para ingresso na magistratura de carreira, aperfeiçoar magistrados e administrar recursos e logística.

#### **4.2 – Escola de Administração Judiciária (ESAJ)**

A Escola de Administração Judiciária, vinculada à Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, é estruturada da seguinte forma:

- Conselho Consultivo;
- Divisão de Suporte Administrativo-Operacional;
- Divisão de Capacitação e Desenvolvimento;
- Divisão de Pesquisa Educacional.

Tem por objetivo promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores do Poder Judiciário, implementando programas de capacitação voltados não só à transmissão dos conhecimentos necessários ao trabalho, mas à solidificação de uma consciência ética quanto ao relacionamento interpessoal e à melhoria do desempenho profissional dos quadros funcionais.

A fim de promover o repasse e a renovação de conhecimentos, a ESAJ tem celebrado convênios com universidades e centros de ensino, com reconhecida qualidade, como a Universidade Federal do Rio de Janeiro, a Fundação Escola de Serviço Público e a Fundação Getúlio Vargas, trazendo para o Tribunal de Justiça novas possibilidades técnicas e gerenciais.

Dois projetos de âmbito interno têm viabilizado a transmissão de conhecimentos específicos da área judiciária: os projetos servidor-instrutor e magistrado-instrutor, onde

servidores e magistrados, aliando conhecimento à experiência, desenvolvem atividades docentes em cursos administrados e coordenados pela ESAJ.

É responsável, ainda, pela capacitação dos conciliadores e colaboradores voluntários que atuam em atividades específicas no Poder Judiciário e implementa cursos voltados à comunidade, através dos Projetos “Judiciário & Sociedade” e “Justiça Cidadã”.

Participações de servidores em cursos e eventos externos podem ser efetivadas, considerando-se a relevância dos temas abordados e a possibilidade de aplicação e disseminação dos conhecimentos adquiridos.

Para desenvolver as atividades de capacitação no interior do Estado, a ESAJ possui Agentes de Capacitação, servidores que atuam em apoio às atividades de capacitação e desenvolvimento.

A ESAJ elabora seus programas em consonância com as matrizes de competência geradas pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, classificando suas atividades de capacitação em cinco áreas de conhecimento: Informática, Gestão e Qualidade, Técnico-Administrativo, Procedimentos e Legislação.

A partir de 2003, a Escola passou a desenvolver o projeto “Educação a Distância”, oferecendo cursos para os servidores de todo o Estado na modalidade não presencial, a fim de tornar a capacitação mais ágil e facilitar o acesso. No decorrer do desenvolvimento do projeto, o objetivo é transpor alguns cursos hoje ministrados em salas de aula para o formato *on line*, através de plataforma própria.

A Escola de Administração como agente de qualificação dos servidores tem um projeto de educação permanente aberto à participação e sugestões de todos os servidores.

Está em processo de certificação ISO 9001:2000, adequando seus procedimentos ao Sistema da Qualidade.

## **5 - UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO PODER JUDICIÁRIO – UMA PROPOSTA**

O aparecimento das Universidades Corporativas deu-se no setor privado, onde a necessidade de aumentar a participação no mercado econômico e ser mais competitivo no setor despertou os empresários para a importância de melhor capacitar seus funcionários, tornando-os mais envolvidos com os objetivos estratégicos da organização e obter maior eficácia no resultado final.

Entretanto, existem modelos que podem ser estudados e embasar o desenvolvimento de projeto para o Poder Judiciário estruturar e implantar uma universidade corporativa. Foram consultados os portais corporativos do Banco do Brasil, Petrobrás e Ministério da Previdência Social.

Percebeu-se que, nestas organizações, o processo educativo vinha se desenvolvendo através de ações realizadas por departamentos de treinamento e desenvolvimento, até que a administração superior detectou a necessidade de reunir todos os programas numa única unidade que pudesse proporcionar, ao mesmo tempo, a capacitação mais ampla de seus funcionários, com foco na gestão por competências, e ao mesmo tempo inserir no contexto da organização outro público ao qual seus serviços se destinam, sua cadeia de valor – clientes e colaboradores diretos.

O Poder Judiciário, instituição de caráter público, tem como cliente de sua atuação a sociedade fluminense, que dele espera algo maior e mais complexo do que o resultado das relações comerciais com empresas privadas, ou seja, a salvaguarda de seus direitos constitucionais e jurídicos. E para alcançar a realização de sua missão e cumprir seus objetivos, evidencia-se uma cadeia de outras instituições que são fundamentais para a prestação jurisdicional ágil e efetiva.

No desenvolvimento do presente trabalho mostrou-se que existem, no Poder Judiciário, unidades de ensino, de mapeamento de competências e de gestão de conhecimentos que, alinhadas e integradas em uma única unidade – a Universidade Corporativa – poderão levar a efeito, em conjunto, ações que possibilitem à instituição reunir todos os elementos necessários à implantação da educação corporativa.

Como primeira iniciativa para a criação de uma Universidade Corporativa no Poder Judiciário, cujas unidades educacionais destinam-se a públicos diferentes, evidencia-se a necessidade de que seja realizado estudo no sentido de ajustar-se os programas desenvolvidos à gestão do conhecimento institucional e às competências críticas.

Propõe-se que sejam estruturadas áreas abrangentes de conhecimento, dentro do que já é realizado pelas unidades de ensino – áreas jurídica, área gerencial, área técnica – onde, após estudo apurado, podem ser alocadas as diversas atividades de capacitação por elas desenvolvidas, bem como a criação de uma área de captação de novos conhecimentos e tecnologias, destinada a pesquisas contínuas visando ao aprimoramento dos programas de capacitação.

Nos modelos analisados verificou-se que os programas de educação são realizados conjugando ações presenciais e a distância, mesclando as duas formas de

aprendizagem com o objetivo de dinamizar o acesso do público-alvo. No Ministério da Previdência, entretanto, o acesso é permitido somente a funcionários – ativos ou aposentados – pelo meio virtual.

Propõe-se também que a experiência em educação a distância que vem sendo desenvolvida pela Escola de Administração Judiciária seja canalizada para os programas de capacitação da universidade, bem como que os Núcleos Regionais da EMERJ no interior sejam utilizados como centros de disseminação do conhecimento.

Para que seja criada uma universidade corporativa no Poder Judiciário, devem ser observados os princípios de sucesso de um sistema de educação corporativa, que são: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade. Cabe registrar que o princípio da competitividade aqui não se aplica com o caráter empresarial de diferenciação entre concorrentes. Entretanto, pode ser aplicado no sentido de o Poder Judiciário destacar-se, dentre as instituições públicas, como aquela que percebe a educação corporativa como um mecanismo de melhor prestar serviços à sociedade e desempenhar seu papel constitucional.

Para a concepção do projeto na instituição, mister se faz envolver e comprometer a alta administração do Poder Judiciário com o processo de aprendizagem, demonstrando que o alinhamento dos objetivos estratégicos ao processo de educação corporativa irá influenciar de forma positiva no resultado final.

À instituição, que já está em processo de mapeamento de competências, caberá definir o que é crítico para o sucesso, alinhando o sistema de educação às estratégias traçadas, determinar o público-alvo, avaliar e alinhar os programas existentes àquelas competências.

A criação de ambiente e uma rotina de trabalho propícios à aprendizagem constituem-se em outro fator básico para a implantação de uma universidade corporativa. A conscientização e o envolvimento dos gestores e líderes no processo educativo é fundamental para que se estimule a participação dos servidores do Poder Judiciário nos programas de capacitação, a fim de que desenvolvam seus potenciais com vistas à realização plena e eficaz de seu trabalho.

### **5.1 – Planejamento de Implantação da Universidade Corporativa**

Decidida a criação de uma universidade corporativa no Poder Judiciário fluminense, o primeiro passo é a definição, pela administração superior ou pelos gestores responsáveis, de um modelo, no qual sejam estabelecidos a missão, visão e objetivos da unidade, em consonância com os direcionadores estratégicos da instituição, bem como suas responsabilidades.

A seguir, passa-se ao planejamento de implantação, que pode ser feito por meio das seguintes fases:

- Fase 1 – Concepção do Projeto: Levantamento de informações; Elaboração do projeto Universidade Corporativa; Revisão do projeto.
- Fase 2 – Aprovação do Projeto: Apresentação do Projeto para a Presidência do Tribunal de Justiça; Apresentação do Projeto para todos os gestores da instituição.
- Fase 3 – Preparação para implantação: Contratação de especialista externo; Descrição dos processos de operação da Universidade Corporativa; Aperfeiçoamento do banco de dados; Elaboração do Plano de Comunicação interna; Formação de parcerias.

- Fase 4 – Implantação da Universidade Corporativa: Inauguração e início das operações.
- Fase 5 – Revisar os programas de desenvolvimento já implantados.
  
- Fase 6 – Implantar novos projetos.
- Fase 7 – Avaliar projeto: avaliar resultados com base no planejado; implementar ações de melhoria.

## 6 – CONCLUSÃO

A decisão de implementar um sistema de educação corporativa, desenvolvendo-o através da criação de uma universidade institucional que tenha por objetivo trabalhar com novos processos e novas soluções, proporcionando a seu público-alvo oportunidades de crescimento, participação e desenvolvimento, deve, segundo Eboli (2004), responder a três questões básicas:

- Por que implementar um sistema de educação corporativa?
- O que fazer para implantar um sistema de educação corporativa?
- Como fazer?

Pelo que se expôs no presente trabalho, o Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro reúne a maior parte das condições favoráveis e propícias à implantação de uma Universidade Corporativa. Seu quadro de magistrados deve participar de atividades de aperfeiçoamento que os habilite à promoção. Os servidores, da mesma forma, necessitam participar de atividades de capacitação, anualmente, para progressão ou promoção. Está em

curso na instituição a implementação da Certificação ISO 9001:2000, tanto na área judiciária quanto na administrativa, demandando a realização de cursos voltados à área da qualidade.

Todas estas iniciativas têm por escopo direcionar o trabalho dos quadros funcionais para a excelência, a fim de que a missão do Poder Judiciário seja cumprida com eficácia e eficiência.

Dessa forma, a existência de uma Universidade Corporativa nesta instituição, tomando-se por base o conceito expresso no início do presente estudo como “guarda-chuva” estratégico para o desenvolvimento e educação com o objetivo de atender aos objetivos organizacionais, virá concentrar em uma única unidade toda a cadeia de elementos necessários para viabilizar a concretização da educação corporativa, que já se evidencia como um dos objetivos estratégicos da alta administração do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

## 7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COSTA, Ana Claudia Athayde da. **Educação Corporativa. Um Avanço na Gestão Integrada do Desenvolvimento Humano.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editores Ltda, 2001.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Editora Gente, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais..** São Paulo: Atlas, 2001.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa.** 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional.** 5ª reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PORTAL CORPORATIVO BANCO DO BRASIL. Disponível em [www.uni.bb.com.br](http://www.uni.bb.com.br) Acesso em 08 mar 2005 e 20 mar 2005.

PORTAL CORPORATIVO DA PETROBRÁS. Disponível em  
[www2.petrobras.com.br/portal/petrobras.htm](http://www2.petrobras.com.br/portal/petrobras.htm). Acesso em 10 mar 05.

PORTAL CORPORATIVO DO MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. Disponível  
em [www.uniprev.gov.br](http://www.uniprev.gov.br). Acesso em 15 mar 2005.