

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA A SERVIÇO DA
COMUNIDADE: UM ESTUDO SOBRE O ENSINO DE PROFISSIONAIS NO TRE-MA**

Maria Cecília de Freitas Borges

MESTRADO EM EDUCAÇÃO
Área de Especialidade em Inovação em Educação

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Joaquim António de Sousa Pintassilgo

2025

MARIA CECÍLIA DE FREITAS BORGES

A EDUCAÇÃO CORPORATIVA A SERVIÇO DA
COMUNIDADE: UM ESTUDO SOBRE O ENSINO DE PROFISSIONAIS NO TRE-MA

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Mestrado da Universidade de Lisboa – Portugal, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Joaquim António de Sousa Pintassilgo.

Lisboa
2025

RESUMO

A educação corporativa desempenha um papel essencial no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais dos profissionais, contribuindo para o aprimoramento do desempenho e para a adaptação às demandas do mercado. No âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA), essa prática configura-se como uma ferramenta estratégica para capacitar servidores, com o objetivo de qualificar os serviços prestados à sociedade e fortalecer a gestão pública. Este estudo tem como objetivo analisar o impacto das iniciativas de educação corporativa no TRE-MA, com ênfase no programa de formação gamificada, avaliando sua contribuição para o desenvolvimento profissional e para o atendimento às necessidades institucionais e dos servidores participantes. A pesquisa também investiga as práticas educacionais adotadas pelo Tribunal, os métodos de ensino utilizados, a incorporação de práticas inovadoras, o perfil dos profissionais capacitados e os efeitos observados no desenvolvimento de competências interpessoais. Além disso, discute-se a relevância da integração entre educação corporativa e serviço público, destacando a importância do investimento contínuo na formação dos servidores como meio de construir uma gestão pública mais qualificada, inovadora, ética e transparente. A metodologia contempla a análise de documentos institucionais e entrevistas qualitativas com servidores do TRE-MA. A educação corporativa inovadora pode gerar impactos na capacitação e trajetória profissional dos envolvidos, refletindo no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Educação corporativa, inovação em educação, competências interpessoais, programas de formação, gamificação.

ABSTRACT

Corporate education plays an essential role in developing professionals' technical and behavioral skills, contributing to improved performance and adaptation to market demands. Within the Regional Electoral Court of Maranhão (TRE-MA), this practice is configured as a strategic tool to train civil servants, with the aim of enhancing the quality of services provided to society, and strengthening public management. This study aims to analyze the impact of corporate education initiatives at TRE-MA, with emphasis on the gamified training program, assessing its contribution to professional development and its alignment with both institutional needs and the expectations of participating staff members. The research also investigates the educational practices adopted by the Court, the teaching methods employed, the incorporation of innovative strategies, the profile of the trained professionals, and the outcomes observed in the development of interpersonal skills. Furthermore, it discusses the relevance of integrating corporate education into public service, highlighting the importance of continuous investment in staff training as a means to build a more qualified, innovative, ethical, and transparent public administration. The methodology includes the analysis of institutional documents and qualitative interviews with TRE-MA civil servants. The results indicate that corporate education has significantly impacted professional training, positively influencing the organizational environment, citizen service, and the effectiveness of the electoral process in the state. The study concludes that by aligning corporate education objectives with institutional demands, TRE-MA consolidates its role as a transformative agent in society, promoting education as an instrument of inclusion and citizenship.

Keywords: Corporate education, educational innovation, interpersonal skills, training programs, gamification.

Dedico à minha família, antepassados e descendentes.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, fonte de luz que guiou cada passo desta jornada acadêmica. Agradeço a minha família por todo o amor e apoio prestado durante toda minha vida e nesse momento de dedicação aos estudos. Gostaria também de expressar minha gratidão ao meu orientador Joaquim Pintassilgo, pela dedicação, conhecimento e orientação para o desenvolvimento deste trabalho. Agradeço também aos membros da banca examinadora, pelas suas sugestões e críticas construtivas. Agradeço novamente aos meus familiares e amigos por toda a força e incentivo durante este período. Por fim, agradeço aos participantes da pesquisa pela sua colaboração e disponibilidade.

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

ABP: Aprendizagem baseada em projetos (ABP)

BNCC: Base Nacional Comum Curricular (BNCC)

DEI: Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)

EAD: Educação à distância (EAD)

ENAP: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)

ESG: Environmental Social Governance (ESG)

PAC: Programas de Aperfeiçoamento Continuado (PAC)

TRE-MA: Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA)

TDIC: Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo do <i>design thinking</i> desenvolvido para o currículo.....	24
Figura 2 - <i>Micro learning</i> infográfico.....	26
Figura 3 - Gamificação.....	28
Figura 4 - Game das eleições formato.....	53
Figura 5 - Pontuação por grupo.....	54
Figura 6 - Projetos inovadores.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos tipos e das competências desenvolvidas no PAC 2024.....	41
Quadro 2 – Síntese das <i>soft skills</i> e conceitos.....	50
Quadro 3 – Síntese dos resultados esperados, indicadores e forma de avaliação.....	58
Quadro 4 – Síntese das Competência Interpessoais, descrição e evidencias no programa.....	73
Quadro 5 – Comparativo das Entrevistas sobre Gamificação no TRE-MA.....	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Educação corporativa: conceito e práticas.....	16
2.2 A educação corporativa no setor público.....	19
2.3 A inovação em educação no contexto corporativo.....	22
2.4 Aprendizagem técnica e competências interpessoais na formação corporativa.....	32
3 O TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO	35
3.1 Histórico e estrutura do TRE-MA.....	35
3.2 A função do TRE-MA no contexto eleitoral e social.....	36
3.3 Objetivos do programa de educação corporativa do TRE-MA	38
4 METODOLOGIA	43
4.1 Estudo de caso: pesquisa qualitativa	44
4.2 A Escolha do Caso a Ser Estudado	46
4.3 Objetivos, problemática e questões da investigação	48
4.4 Contextualização da aplicação do jogo	52
4.5 Entrevista Semiestruturada: participantes e aplicação	58
4.6 Considerações éticas.....	61
5 RESULTADOS	64
5.1 Análise e discussão dos resultados.....	64
5.2 Análise comparativa dos resultados.....	75
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	90
Apêndice A – Declaração relativa ao consentimento informado para a pesquisa	97

Apêndice B – Guião de Entrevista: Inovação em Educação Corporativa.....	99
Apêndice C – Apresentação dos Projetos inovadores do TRE-MA.....	103
Anexo A – Entrevistas sobre gamificação no tre-ma.....	105
Anexo B – Formações e unidades solicitantes do PAC 2024.....	123

1. INTRODUÇÃO

A educação é uma das responsabilidades fundamentais do Estado, sendo reconhecida não apenas como um direito assegurado à população, mas também como um mecanismo estratégico voltado à promoção do bem-estar social, da cidadania e da formação de agentes sociais críticos e atuantes (Saviani, 2008; Libâneo, 2016). Entretanto, a educação ultrapassa os limites do espaço escolar e das instituições de ensino formais, configurando-se como um eixo estruturante para o desenvolvimento humano, social, político e econômico da sociedade.

Nesse cenário ampliado, a educação corporativa tem se consolidado como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento institucional nas organizações contemporâneas. Ela atua não apenas no aprimoramento técnico e comportamental dos colaboradores, mas também na construção de uma cultura organizacional orientada por valores, aprendizagem contínua e inovação (Dutra, 2014; Eboli, 2004).

No contexto do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA), essa abordagem educativa adquire relevância particular, considerando o papel estratégico da instituição na condução do processo eleitoral, na promoção da cidadania e no fortalecimento da democracia. A educação corporativa pode ser compreendida como um conjunto de práticas sistemáticas, contínuas e integradas de formação e desenvolvimento de pessoas, voltadas ao alinhamento entre os objetivos institucionais e as competências individuais (Marras, 2011; Vergara, 2011).

Essa concepção transcende a capacitação técnica tradicional, incorporando dimensões da aprendizagem organizacional, do desenvolvimento humano e da inovação. Suas iniciativas abrangem desde cursos e oficinas técnicas até programas que promovem habilidades de liderança, comunicação, inteligência emocional e ética (Chiavenato, 2020; Goleman, 1995).

No setor público, a educação corporativa assume características próprias, em virtude das demandas relacionadas à eficiência administrativa, à transparência e à qualidade dos serviços prestados à sociedade. Assim, o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos torna-se

condição essencial para garantir uma gestão mais efetiva, participativa e comprometida com o interesse coletivo (Oliveira & Andrade, 2022).

Nesse contexto, compreender como se estruturam e se desenvolvem as práticas de educação corporativa no TRE-MA é fundamental para entender de que modo a formação institucional cria as bases para a melhoria da administração pública e para o fortalecimento de valores democráticos.

O objetivo geral da pesquisa é analisar como a educação corporativa se desenvolve no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA), com ênfase no programa de formação gamificada Game das Eleições e em seu papel na consolidação de práticas formativas inovadoras. Os objetivos específicos incluem: examinar o funcionamento e a estrutura do programa Game das Eleições como experiência de aprendizagem gamificada, analisar as percepções de gestores e servidores acerca do programa e de suas contribuições para o desenvolvimento profissional.

Tal programa representa uma iniciativa singular de capacitação institucional, ao empregar elementos de jogos e desafios pedagógicos na formação de servidores, estimulando o engajamento, a cooperação e o aprendizado ativo. O estudo busca compreender as características, a estrutura e as metodologias adotadas nesse programa, bem como suas relações com o processo mais amplo de desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais no tribunal.

A relevância do estudo reside na possibilidade de compreender como uma instituição pública, com funções estratégicas na manutenção do processo democrático, desenvolve e consolida uma política de educação corporativa que integra inovação metodológica, tecnologia educacional e valores institucionais. A investigação pretende contribuir para o debate sobre o papel da educação corporativa no setor público e sua capacidade de fortalecer tanto a cultura organizacional quanto a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa de caráter interpretativo, voltada à compreensão dos significados, percepções e experiências dos participantes em relação às práticas formativas do TRE-MA (Bogdan & Biklen, 1994). Será conduzido um estudo de caso do tipo intrínseco (Stake, 1995), que busca compreender o fenômeno em sua singularidade, analisando o Game das Eleições como um caso específico de educação corporativa gamificada.

A coleta de dados envolverá a realização de entrevistas semiestruturadas com gestores e servidores que participaram do programa, além da análise documental de relatórios, planos e materiais pedagógicos produzidos pela instituição. Serão utilizados registros de áudio, mediante consentimento dos participantes, para assegurar a fidelidade das informações e enriquecer a análise interpretativa.

A análise dos dados será orientada pela análise de conteúdo, com base em categorias temáticas que emergirão tanto do referencial teórico quanto das falas dos entrevistados (Bardin, 2011). A triangulação das fontes, entrevistas e documentos institucionais, permitirá maior consistência e validade às interpretações e conclusões (Yin, 2015).

Com base nessa abordagem, o estudo propõe-se a oferecer uma compreensão aprofundada sobre como a educação corporativa é estruturada e praticada no TRE-MA, enfatizando as inovações pedagógicas introduzidas pelo *Game* das Eleições e suas contribuições para a consolidação de um modelo de aprendizagem organizacional voltado à cidadania, à eficiência institucional e ao fortalecimento da cultura democrática.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem como objetivo fundamentar o estudo a partir de conceitos, teorias e estudos prévios que sustentam a compreensão do tema em questão. Segundo Eboli (2004), a educação corporativa deve ser compreendida como:

Um sistema de desenvolvimento de pessoas baseado na gestão por competências e no alinhamento estratégico da aprendizagem às metas organizacionais, que busca promover não apenas o treinamento técnico, mas também o desenvolvimento de competências essenciais ao desempenho sustentável da organização. (p. 45)

Segundo Meister (1998), a educação corporativa evoluiu significativamente ao longo das últimas décadas. Inicialmente, as empresas concentravam seus esforços em programas de treinamento isolados, muitas vezes limitados a habilidades técnicas específicas ou ao cumprimento de requisitos imediatos de desempenho. No entanto, com o aumento da complexidade dos ambientes organizacionais e a necessidade de alinhar o desenvolvimento de talentos à estratégia corporativa, surgiu o conceito de universidade corporativa. De acordo com Meister (1998):

As universidades corporativas representam uma abordagem integrada de aprendizado dentro das organizações, oferecendo uma variedade de cursos, certificações e programas de desenvolvimento que estão diretamente alinhados aos objetivos estratégicos da empresa. Elas não apenas capacitam os colaboradores para as funções atuais, mas também promovem o desenvolvimento contínuo, preparando-os para desafios futuros e fomentando uma cultura de aprendizado permanente. Diferentemente dos programas de treinamento tradicionais, as universidades corporativas buscam transformar o conhecimento em vantagem competitiva sustentável (p. 45).

Baldwin e Ford (1988) identificam que programas de educação corporativa eficazes resultam no desenvolvimento de competências que melhoram o desempenho individual e organizacional. Isso é particularmente relevante para instituições públicas, como o TRE-MA, onde a melhoria das competências dos funcionários pode levar a um serviço público mais eficiente e transparente.

A inovação na educação corporativa envolve a introdução de novas metodologias, tecnologias e abordagens pedagógicas para melhorar a eficácia dos programas de formação. Segundo Bersin (2018), a inovação nesse campo é vital para manter a relevância e a competitividade da força de trabalho.

Métodos inovadores podem levar a um melhor desempenho no trabalho, pois os colaboradores estão mais bem preparados e confiantes em suas competências (Noe, 2010). Além disso, no quesito de engajamento e retenção de talentos, os programas de formação inovadores são mais atraentes e podem ajudar a proporcionar oportunidades contínuas de crescimento e desenvolvimento (Saks & Burke, 2012).

A literatura aponta que a educação corporativa exerce papel central no desenvolvimento profissional e na qualificação dos serviços prestados à sociedade (Eboli, 2004; Dutra, 2014). Pesquisas recentes destacam ainda a importância da integração entre as necessidades da comunidade e a adoção de metodologias inovadoras de ensino (Bersin, 2013; Weller, 2020).

2.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA: CONCEITO E PRÁTICAS

Na área da educação corporativa, diversos autores e especialistas contribuem com teorias e práticas voltadas à aprendizagem no contexto organizacional. A seguir, destacam-se os principais nomes e suas respectivas contribuições de modo a traçar um panorama geral sobre algumas das teorias, sobretudo em modelos de avaliação e teorias de formação institucional.

Peter Senge, autor de A Quinta Disciplina, introduziu a teoria da “Organização que Aprende”, baseada em cinco disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. De acordo com Senge (2006):

As organizações que aprendem são aquelas que continuamente expandem sua capacidade de criar o futuro. Para tanto, desenvolvem disciplinas como o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada, a aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico, que juntas constituem a base para a construção de organizações mais inteligentes e adaptativas. (p. 13)

A educação corporativa é, portanto, uma abordagem estratégica de gestão do conhecimento que visa alinhar o desenvolvimento dos colaboradores aos objetivos e valores organizacionais. Mais do que um conjunto de treinamentos pontuais, trata-se de um sistema estruturado e contínuo de desenvolvimento de pessoas, orientado pelo alinhamento entre as competências individuais e as metas estratégicas da instituição (Eboli, 2004; Marras, 2011; Dutra, 2014).

Esse processo integra-se à cultura organizacional e promove o aprendizado constante, favorecendo a inovação, o engajamento e a adaptação às mudanças do mercado. Além disso, atua como uma ferramenta de retenção de talentos, ao demonstrar o compromisso institucional com o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores (Chiavenato, 2020).

Entre os principais benefícios da educação corporativa destacam-se o estímulo à inovação — uma vez que ambientes que valorizam o aprendizado contínuo favorecem a criatividade e a geração de novas ideias (Eboli & Ramos, 2020) — e o fortalecimento da cultura organizacional, promovendo valores como aprendizado, colaboração e desenvolvimento constante (Duarte & Oliveira, 2020).

Também se observa o aumento do engajamento e da satisfação dos colaboradores, já que profissionais que percebem investimento em seu desenvolvimento tendem a ser mais motivados

e produtivos (Chiavenato, 2014). Outro impacto relevante é a redução da rotatividade, pois as oportunidades de crescimento profissional aumentam a retenção de talentos (Marras, 2021).

A educação corporativa ainda amplia a competitividade organizacional, pois colaboradores qualificados contribuem para a inovação e eficiência institucional (Eboli, 2015), gerando retorno sobre o investimento em médio e longo prazo, com ganhos de produtividade e redução de custos (Silva & Oliveira, 2022).

As práticas implementadas nas organizações são diversas e variam conforme os objetivos institucionais. Entre as principais estratégias estão as formações presenciais, online e híbridas — que englobam cursos, *workshops* e seminários —, a mentoria e o *coaching*, voltados ao desenvolvimento de competências específicas e de liderança (Bersin, 2013).

O futuro da educação corporativa é moldado pela incorporação de novas tecnologias e pelas transformações do mundo do trabalho. Tendências como aprendizado personalizado, gamificação, inteligência artificial aplicada à formação e *microlearning* têm se destacado por aumentar a eficácia dos programas e personalizar as experiências de aprendizagem (Bersin, 2013; Werbach & Hunter, 2012).

Em síntese, a educação corporativa representa um investimento estratégico capaz de gerar benefícios mútuos para organizações e indivíduos, ao promover inovação, produtividade e competitividade (Eboli, 2015; Duarte & Oliveira, 2020). Investir no desenvolvimento contínuo dos colaboradores é, portanto, essencial para a construção de ambientes mais criativos, colaborativos e sustentáveis (Chiavenato, 2014; Marras, 2021).

2.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO

A educação corporativa no setor público desempenha um papel estratégico na modernização da administração pública e na melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Ao promover o desenvolvimento contínuo dos servidores, as instituições públicas se tornam mais adaptáveis às constantes transformações, como a evolução tecnológica, mudanças legislativas e as novas demandas sociais (Cavalcante, 2017).

O investimento em capacitação fortalece competências técnicas e comportamentais, contribuindo para uma gestão pública mais eficiente. Programas de desenvolvimento de lideranças, por exemplo, são essenciais para formar gestores capazes de tomar decisões estratégicas, liderar equipes de forma eficaz e promover a inovação dentro dos órgãos públicos (IPEA, 2020). Além disso, o aperfeiçoamento de habilidades interpessoais, como comunicação, cooperação e resolução de conflitos, melhora significativamente o ambiente organizacional e o atendimento ao cidadão (Brasil, ENAP, 2021).

Outro aspecto importante da educação corporativa é a possibilidade de otimizar processos, reduzir custos e elevar a produtividade por meio da capacitação contínua e da incorporação de boas práticas de gestão. Isso contribui para a construção de uma cultura organizacional mais colaborativa, inovadora e orientada para resultados (Takahashi, 2014).

Entretanto, a implementação da educação corporativa no setor público enfrenta desafios relevantes. Entre eles, destaca-se a resistência à mudança por parte de servidores acostumados a modelos tradicionais de execução dos serviços, muitas vezes baseados em rotinas burocráticas e processos hierarquizados. Segundo Cavalcante e Lotta (2021):

A resistência à inovação é um dos maiores entraves à modernização do setor público brasileiro. A consolidação de práticas inovadoras de gestão e aprendizagem depende de um esforço contínuo para transformar culturas organizacionais marcadas pelo formalismo e pela estabilidade em ambientes mais colaborativos, abertos à experimentação e ao erro como parte do

processo de aprendizado.

(p. 87)

Essa dificuldade cultural é acompanhada pela limitação de recursos financeiros e humanos, que frequentemente restringe a amplitude e a continuidade dos programas de capacitação. Cavalcante e Lotta (2021) reforçam que a escassez de recursos e a sobrecarga de trabalho dificultam a priorização da formação continuada, sobretudo em órgãos públicos com alta demanda operacional e baixo investimento em inovação.

Além disso, a mensuração dos impactos da educação corporativa requer o desenvolvimento de indicadores específicos e metodologias de avaliação adequadas. Takahashi (2014) ressalta a importância de se estabelecer sistemas de acompanhamento e avaliação que permitam verificar não apenas o número de participantes ou cursos oferecidos, mas principalmente a transferência do aprendizado para o ambiente de trabalho. O autor destaca que:

A efetividade das ações de capacitação não se mede apenas pelo volume de atividades realizadas, mas pela capacidade de transformar comportamentos, atitudes e resultados organizacionais. A aprendizagem precisa ser vista como parte do ciclo de gestão do desempenho, e não como um evento isolado.

(Takahashi, 2014, p. 59)

Apesar desses entraves, as oportunidades para o fortalecimento da educação corporativa no setor público são significativas. O uso de tecnologias educacionais, como plataformas de ensino a distância, sistemas de inteligência artificial e trilhas de aprendizagem personalizadas, tem ampliado o alcance e a eficácia dos programas de capacitação. A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2022) enfatiza que:

A transformação digital do Estado impõe uma nova lógica de capacitação, que precisa ser mais ágil, acessível e adaptada às necessidades individuais dos servidores. As plataformas digitais e os ambientes virtuais de

aprendizagem permitem personalizar percursos formativos, reduzir custos e democratizar o acesso ao conhecimento em escala nacional.

(p. 34)

Nesse contexto, as tecnologias digitais deixam de ser apenas instrumentos de apoio e passam a constituir infraestruturas pedagógicas essenciais para a formação pública contemporânea. Elas viabilizam a aprendizagem contínua e colaborativa, favorecendo a autonomia dos servidores e a construção coletiva do conhecimento.

A Escola Nacional de Administração Pública (2022) argumenta que a adoção de trilhas de aprendizagem personalizadas permite a cada servidor desenvolver competências alinhadas tanto às suas funções quanto às estratégias institucionais, o que amplia o impacto das formações no desempenho das equipes e na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Assim, superar os desafios da educação corporativa no setor público exige uma abordagem sistêmica, que combine mudança cultural, investimento em recursos humanos e tecnológicos e modelos de avaliação baseados em resultados.

Como sintetiza Cavalcante (2017), a formação contínua de servidores deve ser entendida como uma política de Estado, e não apenas como uma ação pontual de formação, pois “é na aprendizagem permanente que reside a capacidade de inovação e de transformação da administração pública” (p. 112).

Ademais, a crescente cobrança por serviços públicos de qualidade reforça a necessidade de servidores bem preparados, atualizados e comprometidos com o interesse público. Dessa forma, a educação corporativa se consolida como um investimento estratégico para a administração pública. Ao desenvolver competências essenciais e promover a aprendizagem contínua, as instituições públicas elevam seu nível de desempenho e contribuem de forma mais eficaz para o bem-estar da sociedade.

2.3 A INOVAÇÃO EM EDUCAÇÃO NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A inovação em educação pode ser compreendida como a implementação de novas práticas, tecnologias, metodologias ou abordagens que transformam os processos de ensino e aprendizagem, tornando-os mais eficazes, inclusivos e alinhados às demandas contemporâneas (Lemos, 2018). Essa transformação pode ocorrer em diferentes dimensões — pedagógica, tecnológica, curricular e organizacional — e é essencial para preparar os estudantes para os desafios de um mundo em constante transformação.

De acordo com Costa e Silva (2020), a inovação educacional deve promover o desenvolvimento de competências críticas, criativas e colaborativas. Ela está diretamente relacionada ao avanço das tecnologias digitais e à necessidade de adaptação das instituições de ensino às novas exigências da sociedade e do mercado de trabalho (Weller, 2020).

A inovação pedagógica envolve a adoção de metodologias centradas no estudante, como as metodologias ativas de aprendizagem. A aprendizagem baseada em problemas (ABP), por exemplo, utiliza situações reais como ponto de partida para promover a investigação, o trabalho em equipe e o pensamento crítico (Pereira & Lima, 2021). A sala de aula invertida também é uma prática relevante, pois permite que os alunos estudem os conteúdos previamente e utilizem o tempo presencial para aprofundar discussões e resolver problemas (Sousa, 2019).

A inovação tecnológica na educação manifesta-se por meio da incorporação de ferramentas digitais que ampliam as possibilidades de aprendizagem e transformam o papel dos sujeitos no processo educativo. Entre esses recursos, destacam-se as plataformas de ensino à distância, os ambientes virtuais de aprendizagem, a realidade aumentada e a inteligência artificial, que tornam os processos formativos mais dinâmicos, interativos e centrados no aprendiz.

Lemos (2018) ressalta que:

As tecnologias digitais aplicadas à educação não devem ser compreendidas apenas como instrumentos de apoio, mas como catalisadoras de uma nova ecologia de aprendizagem. Elas favorecem a personalização do ensino, a autonomia dos estudantes e a construção colaborativa do conhecimento, transformando a relação tradicional entre ensino, aprendizagem e mediação pedagógica. (p. 112)

Nesse contexto, a personalização do ensino e o engajamento dos aprendizes tornam-se aspectos centrais da inovação pedagógica, permitindo uma adaptação dos conteúdos às necessidades individuais e uma maior flexibilidade nos percursos formativos. Modelos como o *blended learning* (aprendizagem híbrida) e a gamificação emergem como estratégias eficazes que integram dimensões presenciais e digitais, articulando o potencial das tecnologias com metodologias ativas.

Assim, a inovação tecnológica, quando associada a metodologias participativas e interativas, não apenas amplia o alcance e a qualidade dos processos formativos, mas também promove uma cultura de aprendizagem contínua e adaptativa, coerente com as demandas do século XXI.

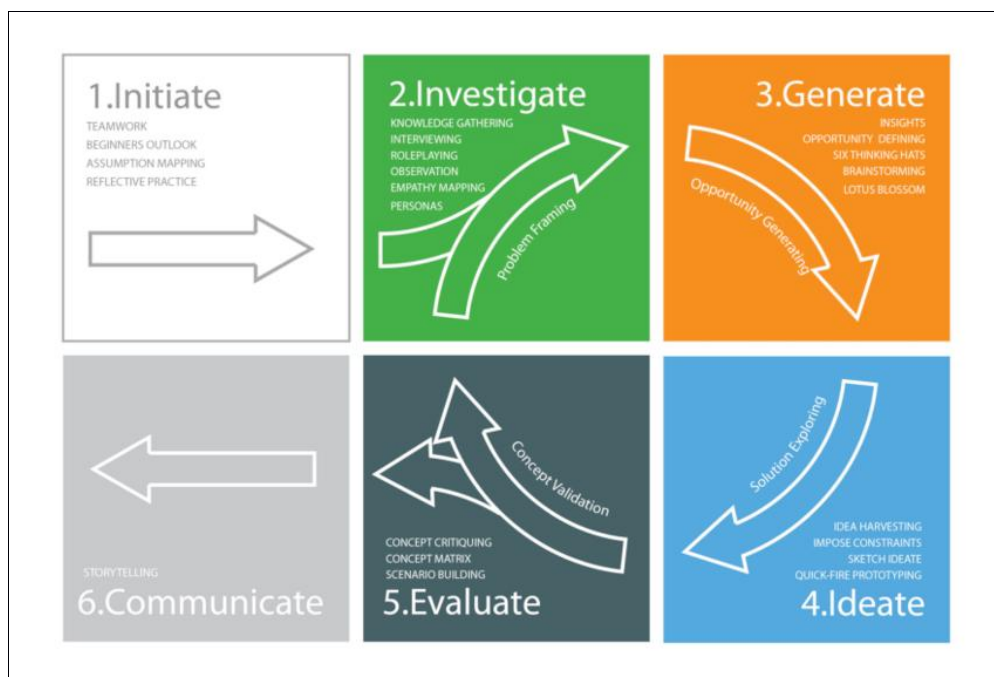
A inovação curricular refere-se à reformulação de conteúdos, abordagens e avaliações com vistas à integração dos saberes e à promoção de uma aprendizagem mais significativa. Por sua vez, a inovação organizacional está relacionada à adoção de novos modelos de gestão escolar, visando a maior eficiência, agilidade e colaboração institucional (Senge, 2006).

No campo teórico, a inovação educacional encontra respaldo na teoria construtivista, cujos principais autores — Jean Piaget, Lev Vygotsky e Jerome Bruner — defendem que o conhecimento é construído ativamente pelo aluno a partir de suas experiências, interações sociais e contextos culturais (Piaget, 1976; Vygotsky, 1978). Essa abordagem sustenta a importância de um ensino centrado no estudante, em que o professor atua como mediador do conhecimento, promovendo autonomia, reflexão e protagonismo.

Além disso, a teoria da aprendizagem experiencial de David Kolb (1984) propõe um modelo cíclico baseado em quatro etapas: experiência concreta, reflexão, conceituação abstrata e experimentação ativa. Esse modelo é especialmente relevante em projetos pedagógicos que conectam teoria e prática, como oficinas, estágios e vivências profissionais.

A teoria da complexidade de Edgar Morin (2000) propõe uma abordagem holística e interdisciplinar para a inovação educacional, considerando fatores socioculturais, emocionais e tecnológicos. Ambientes inovadores integram espaços físicos e digitais e incentivam o protagonismo estudantil. Práticas como educação *maker* e *design thinking* (Figura 1) estimulam a criatividade, a resolução de problemas e a aprendizagem contextualizada (Robinson, 2015).

Figura 1 - Processo do *Design thinking* desenvolvido para o currículo.



Fonte: *Developing Design Thinking Expertise in Higher Education* (Fig. 3). Conferência AP '13.

Esses ambientes incentivam experiências reais e colaborativas que aproximam o conhecimento da vida prática. A inovação educacional também precisa estar comprometida com a inclusão e a equidade. Santos (2018) destaca que práticas inovadoras devem reduzir

desigualdades no acesso e na qualidade da educação, garantindo oportunidades para todos os alunos, independentemente de suas condições sociais, culturais ou econômicas. Para isso, a personalização do ensino, a acessibilidade tecnológica e o apoio a diferentes estilos de aprendizagem são elementos fundamentais.

Entretanto, a inovação educacional enfrenta desafios significativos. Entre os principais obstáculos estão a resistência institucional à mudança, a necessidade de formação continuada dos professores, a dificuldade de integração entre inovação pedagógica e planejamento escolar, além das desigualdades no acesso às tecnologias (Costa & Silva, 2020; Pereira & Lima, 2021). No âmbito da educação corporativa também existem estes entraves, mas observa-se um movimento crescente de adaptação às novas exigências do mundo do trabalho.

Uma das principais tendências é o fortalecimento do conceito de *lifelong learning*, ou aprendizagem ao longo da vida, que incentiva os profissionais a manterem-se em constante atualização para lidar com os desafios contemporâneos (Morin, 2000). As organizações têm investido em formações contínuas em vez de treinamentos pontuais, criando ambientes que estimulam a aprendizagem contínua.

Outro destaque é o *microlearning* (figura 2), uma metodologia que oferece conteúdos em formatos curtos, focados e de fácil acesso, geralmente disponibilizados por meio de vídeos, infográficos, podcasts e plataformas digitais. Essa abordagem facilita a assimilação de informações em momentos específicos do dia, como durante pausas ou deslocamentos (Weller, 2020). A eficácia do *microlearning* é potencializada por sua capacidade de adaptação ao ritmo e às necessidades individuais dos aprendizes.

Por fim, o fortalecimento da cultura de inovação nas organizações depende de modelos de gestão baseados na aprendizagem organizacional. Peter Senge (2006) destaca que o desenvolvimento de uma cultura voltada à aprendizagem contínua exige liderança colaborativa, estímulo à autonomia e promoção de um ambiente onde o erro seja visto como parte do processo

de crescimento. Ken Robinson (2015) complementa ao afirmar que a criatividade deve ser um pilar central das práticas educacionais e corporativas, impulsionando o engajamento e a transformação institucional.

Figura 2 - *Micro learning* infográfico.



Fonte: Service circular n. 5.

Segundo Cruz, Gomes e Azevedo Filho (2022), o modelo tradicional de ensino, caracterizado pela disposição dos alunos enfileirados enquanto o professor centraliza a transmissão de conteúdos, vem passando por profundas transformações com o avanço das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs). Esse processo reflete a busca por abordagens pedagógicas mais interativas, dinâmicas e centradas no estudante, em consonância com a perspectiva de inovação educacional destacada por Lemos (2018).

Nesse cenário, a aprendizagem híbrida (*blended learning*) surge como proposta que combina ensino presencial e digital, proporcionando maior flexibilidade e adaptabilidade ao processo formativo. Plataformas online permitem que os estudantes revisitem conteúdos e acessem materiais adicionais de forma autônoma, ampliando a personalização da aprendizagem (Weller, 2020).

A Inteligência Artificial também tem revolucionado os modelos educacionais, pois plataformas inteligentes adaptam conteúdos conforme o desempenho e as preferências individuais dos aprendizes, enquanto recursos como chatbots e assistentes virtuais oferecem suporte contínuo e personalizado (López et al., 2017; Siemens & Long, 2011).

Outro recurso de destaque é a gamificação, conforme Werbach e Hunter (2012):

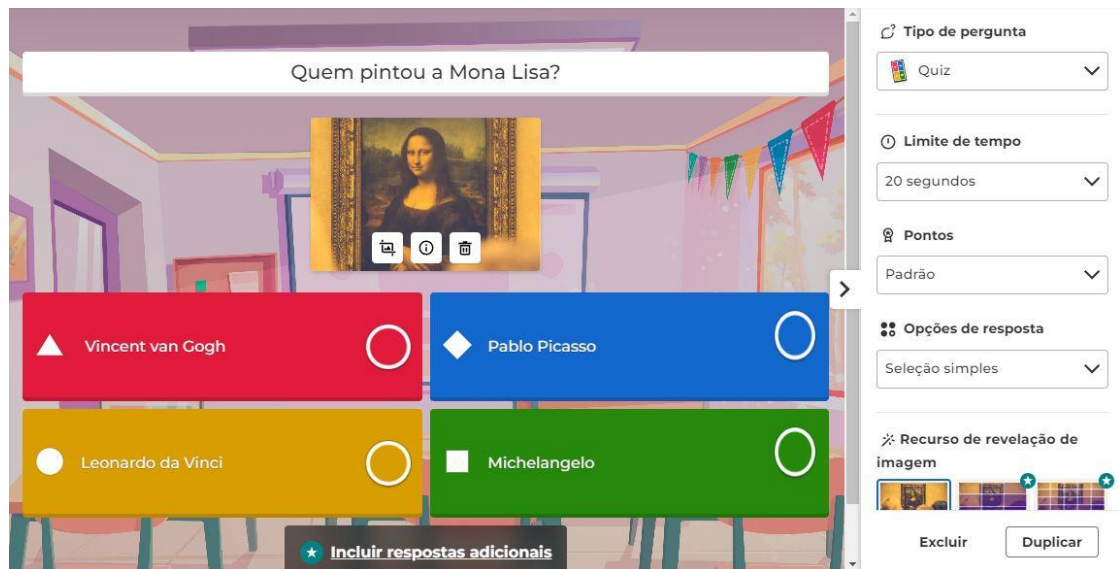
Gamificação é o uso de elementos de design de jogos em contextos não relacionados a jogos. Isso significa aplicar pontos, níveis, desafios, *rankings* e recompensas de maneira estruturada, com o propósito de engajar pessoas, motivar ações, promover aprendizagem e resolver problemas em ambientes que, originalmente, não foram concebidos como lúdicos. (p. 26)

Para Werbach e Hunter (2012), sua aplicação no contexto educacional contribui significativamente para aumentar a participação e a retenção do conhecimento. De forma complementar, tecnologias imersivas como a realidade virtual (RV) e a realidade aumentada (RA) vêm sendo exploradas para criar experiências formativas interativas e sensoriais, aproximando o ensino de práticas vivenciais (Paiva, Chalco, & Bittencourt, 2020; Traxler, 2007).

De acordo com Paiva, Chalco e Bittencourt (2020), estudos na área pedagógica apontam que o planejamento adequado da atividade educacional, que considere os perfis dos estudantes e inclua elementos da gamificação — como conquistas, desafios e progressos — favorece a indução ao estado de “*flow*” (fluxo), um tipo de imersão total e prazerosa na realização de

determinada tarefa. Esse estado contribui para tornar a aprendizagem mais atrativa, significativa e eficaz.

Figura 3 - Gamificação



Fonte: Explorando a gamificação e a experiência de fluxo no ensino de literatura com o Kahoot!: Um estudo de caso. Universidade de São Paulo.

Há um crescente reconhecimento da importância das competências socioemocionais no ambiente corporativo. Cada vez mais, os programas de formação são voltados ao desenvolvimento das chamadas *soft skills*, como comunicação, liderança, resiliência, inteligência emocional e trabalho colaborativo. Essas competências são fundamentais para enfrentar os desafios do ambiente organizacional contemporâneo, marcado por constantes transformações (Goleman, 1995; Oliveira & Andrade, 2022).

Nesse contexto, a tecnologia tem desempenhado papel crucial na inovação da educação corporativa. Além disso, o aprendizado social e colaborativo tem ganhado destaque, promovendo a troca de conhecimentos entre colaboradores por meio de fóruns, grupos de discussão e mentorias. Esse modelo valoriza o engajamento coletivo e a construção do conhecimento em rede, ampliando o impacto das ações formativas (Wenger, 1998).

A modalidade de *mobile learning* também tem se consolidado como alternativa flexível e acessível. Ao permitir que os colaboradores acessem conteúdos educacionais por meio de *smartphones* e *tablets*, esse formato estimula o aprendizado autônomo, no ritmo e horário preferido do colaborador (Traxler, 2007).

Outro destaque recente é a inclusão de temas ligados a ESG (ambiental, social e governança) nos programas de formação. Cada vez mais, as empresas têm investido em ações educativas voltadas à sustentabilidade, inclusão e ética corporativa, como forma de preparar seus colaboradores para práticas empresariais responsáveis e socialmente comprometidas (Carroll & Shabana, 2010; Elkington, 1999).

A educação para ESG contribui para criar uma cultura organizacional mais consciente e integrada aos princípios da responsabilidade social. Ao incluir programas de diversidade, equidade e inclusão (DEI), as empresas reforçam sua estratégia de inovação e diferenciação no mercado, promovendo ambientes de trabalho mais justos, criativos e representativos (Roberson, 2006).

As tendências atuais em educação corporativa refletem a necessidade crescente de flexibilidade, personalização e uso de tecnologias inovadoras na capacitação profissional, tornando os processos de aprendizagem mais eficientes e alinhados às demandas do mercado de trabalho atual e futuro (Gartner, 2023; Bersin, 2021).

Dentre as principais tendências e inovações na educação corporativa voltada para DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão), destaca-se a aprendizagem personalizada e o uso de tecnologias adaptativas, que ajustam os conteúdos conforme as necessidades individuais de aprendizagem. Além disso, observam-se avanços significativos em módulos de formação interativos e acessíveis, desenhados para atender diferentes perfis de colaboradores, promovendo maior inclusão e engajamento (*World Economic Forum*, 2020).

No que diz respeito às questões ambientais (*Environmental*), a educação corporativa inovadora contribui para a promoção de práticas sustentáveis entre os colaboradores, como a redução do desperdício, o consumo consciente de recursos, a implementação de práticas ecológicas no ambiente de trabalho e a conscientização sobre as mudanças climáticas e a responsabilidade ambiental (*UN Global Compact, 2022*).

Já nas questões sociais (*Social*), a educação corporativa tem se consolidado como ferramenta estratégica para a promoção de ambientes mais inclusivos, seguros e voltados ao bem-estar coletivo. Programas de diversidade, equidade e inclusão são fundamentais para fomentar uma cultura organizacional mais justa, além de capacitar os profissionais para práticas de trabalho saudáveis, desenvolvimento de lideranças éticas e responsáveis (*Deloitte, 2021*).

No âmbito da governança (*Governance*), a inovação na educação corporativa contribui diretamente para a formação em ética, conformidade regulatória e boas práticas de gestão, promovendo uma cultura organizacional pautada na transparência, integridade e responsabilidade corporativa (*Harvard Business Review, 2022*).

Além disso, a educação corporativa voltada para ESG favorece o desenvolvimento de *soft skills* essenciais para os profissionais contemporâneos, fortalecendo competências em áreas como Jurídica, Administrativa, Comunicação, Documentação, Gestão de Pessoas, Segurança Judiciária e Tecnologia da Informação. Competências comportamentais como liderança, pensamento crítico, resiliência e comunicação eficaz são fundamentais para implementar com sucesso os princípios ESG dentro das organizações (*OECD, 2020*).

No contexto das competências gerenciais, a educação corporativa inovadora oferece ações de capacitação que preparam gestores para enfrentarem desafios ambientais, sociais e de governança. Isso inclui a tomada de decisões sustentáveis, a gestão de equipes diversas e a adoção de boas práticas em transparência e conformidade regulatória (*McKinsey & Company, 2022*).

Portanto, ao integrar inovação em educação corporativa com os princípios de ESG (*Environmental, Social and Governance*) e o fortalecimento das *soft skills*, as organizações não apenas reforçam sua governança, mas também consolidam práticas responsáveis, éticas e competitivas (Carroll & Shabana, 2010; Roberson, 2006; OECD, 2020).

A inovação em educação corporativa, nesse sentido, impulsiona tanto o desenvolvimento profissional dos colaboradores quanto o compromisso institucional com a sustentabilidade, em linha com os princípios de responsabilidade social e de gestão ética (Elkington, 1999; World Economic Forum, 2020).

Ao alinhar estratégias de aprendizagem corporativa com práticas sustentáveis, sociais e de governança, as empresas reafirmam sua relevância e competitividade no cenário contemporâneo (McKinsey & Company, 2022; Harvard Business Review, 2022). Dessa forma, a educação corporativa inovadora torna-se essencial para o desenvolvimento contínuo das organizações e de seus colaboradores.

Com a evolução tecnológica e as novas demandas do mercado, as empresas precisam adotar métodos modernos de aprendizagem, como plataformas digitais, inteligência artificial e metodologias ativas, a fim de garantir maior engajamento e retenção do conhecimento (Bersin, 2021).

Investir em inovação na educação corporativa não apenas contribui para o aprimoramento do desempenho individual, mas também fortalece a cultura organizacional de aprendizado contínuo, fundamental para a adaptação em contextos de mudança e incerteza (Senge, 2006; Marras, 2021). Além disso, práticas inovadoras estimulam a geração de novas ideias e a criatividade como elementos centrais do desenvolvimento organizacional (Robinson, 2015; Eboli & Ramos, 2020).

Nesse sentido, a inovação em educação corporativa deixa de ser apenas uma tendência e passa a configurar-se como uma necessidade estratégica para a sustentabilidade das instituições

(Bersin, 2021; Duarte & Oliveira, 2020). Empresas que priorizam esse aspecto são capazes de construir equipes mais capacitadas, engajadas e preparadas para enfrentar os desafios contemporâneos e futuros (Chiavenato, 2014; McKinsey & Company, 2022).

Em síntese, a educação corporativa pode ser compreendida como um investimento estratégico capaz de gerar benefícios tanto para a organização quanto para os indivíduos, ao promover inovação, produtividade e competitividade (Eboli, 2015; Duarte & Oliveira, 2020). Essa perspectiva reforça a ideia de que investir no desenvolvimento contínuo dos colaboradores contribui para a construção de ambientes mais criativos e sustentáveis (Chiavenato, 2014; Marras, 2021).

2.4 APRENDIZAGEM TÉCNICA E COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS NA FORMAÇÃO CORPORATIVA

A formação corporativa configura-se como um processo essencial para o desenvolvimento profissional e para o alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que promove a integração entre o aprimoramento técnico e o fortalecimento das competências interpessoais (Chiavenato, 2014; Marras, 2021).

Nesse contexto, a aprendizagem técnica e o desenvolvimento de *soft skills* emergem como dimensões complementares e indispensáveis para a formação de profissionais capazes de atuar com eficiência e equilíbrio em ambientes corporativos dinâmicos (Goleman, 2012; Silva & Dutra, 2020).

A aprendizagem técnica refere-se ao domínio de conhecimentos e habilidades específicas necessárias ao desempenho de funções e tarefas operacionais, garantindo maior precisão, produtividade e aderência às normas institucionais (Chiavenato, 2014; Marras, 2021). Além

disso, a atualização constante desses conhecimentos tornou-se um desafio central frente ao avanço tecnológico e à rápida obsolescência das práticas profissionais.

Estratégias como treinamentos práticos, cursos presenciais e online e certificações especializadas têm sido amplamente utilizadas para assegurar a manutenção das competências técnicas em um cenário de transformação contínua (Marras, 2021).

Por outro lado, as competências interpessoais — também conhecidas como *soft skills* — abrangem aspectos como comunicação, empatia, cooperação, inteligência emocional e liderança, elementos fundamentais para a construção de relacionamentos saudáveis e produtivos no ambiente de trabalho (Goleman, 2012; Silva & Dutra, 2020).

O desenvolvimento dessas habilidades está diretamente relacionado ao fortalecimento da cultura organizacional, à capacidade de inovação e à criação de equipes coesas e colaborativas (Eboli & Ramos, 2020). Conforme Goleman (2012), profissionais emocionalmente inteligentes demonstram maior capacidade de adaptação e de resolução de conflitos, contribuindo de maneira significativa para o desempenho coletivo.

A integração entre aprendizagem técnica e competências interpessoais representa, portanto, um diferencial estratégico para as organizações que buscam profissionais completos e resilientes. Segundo Eboli e Ramos (2020), a formação corporativa eficaz é aquela que equilibra o desenvolvimento de competências cognitivas e socioemocionais, promovendo o engajamento, a motivação e a retenção de talentos.

Assim, investir simultaneamente em habilidades técnicas e interpessoais favorece não apenas a excelência operacional, mas também o fortalecimento das relações humanas e da cultura organizacional em seu panorama global (Silva & Dutra, 2020).

Em síntese, a aprendizagem técnica fornece a base necessária para o desempenho eficiente das tarefas, enquanto as competências interpessoais sustentam a convivência harmoniosa, a liderança e a inovação. A formação corporativa contemporânea deve, portanto, articular essas

duas dimensões de maneira integrada, preparando profissionais capazes de enfrentar os desafios de um mercado em constante evolução (Chiavenato, 2014; Marras, 2021; Goleman, 2012).

3 O TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO

3.1 HISTÓRICO E ESTRUTURA DO TRE-MA

A Justiça Eleitoral brasileira foi instituída em 24 de fevereiro de 1932, com a criação do Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e dos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs) nos estados, por meio do Decreto nº 21.076/1932 (Tribunal Superior Eleitoral [TSE], 2023). No Maranhão, o Tribunal Regional Eleitoral (TRE-MA) foi estabelecido com a missão de organizar, supervisionar e garantir a integridade dos processos eleitorais no estado. Trata-se de uma instituição fundamental para o processo democrático maranhense, sendo responsável por assegurar a lisura e a transparência das eleições (TSE, 2023).

Durante o período do Estado Novo (1937–1945), a Justiça Eleitoral foi extinta, o que levou à suspensão das atividades do TRE-MA. Com o fim da Segunda Guerra Mundial e a redemocratização do país, o Tribunal foi reativado, retomando suas funções de organização e fiscalização das eleições. Desde então, passou por diversas transformações, acompanhando as mudanças na legislação eleitoral e os avanços tecnológicos (TSE, 2022).

Atualmente, o TRE-MA é reconhecido como um órgão moderno e eficiente, que utiliza ferramentas tecnológicas para otimizar seus processos e garantir a segurança das eleições. Com sede em São Luís e jurisdição em todo o estado do Maranhão, o Tribunal é composto por sete membros, conforme determina a Constituição Federal e a Resolução TSE nº 21.461/2003 (Brasil, 1988; TSE, 2003).

De acordo com essa estrutura, integram o Tribunal: dois desembargadores do Tribunal de Justiça; dois juízes de Direito escolhidos pelo Tribunal de Justiça; um juiz federal indicado pelo Tribunal Regional Federal da 1ª Região; e dois advogados de notável saber jurídico e idoneidade moral, nomeados pelo Presidente da República a partir de lista tríplice apresentada pelo Tribunal de Justiça.

O Procurador Regional Eleitoral e seu substituto são designados pelo Procurador-Geral Eleitoral, dentre os Procuradores Regionais da República no estado, ou, na ausência destes, dentre os Procuradores da República vitalícios, conforme a Lei Complementar nº 75/1993 (Brasil, 1993).

A estrutura administrativa do TRE-MA é composta por diversos órgãos e seções, cada qual com atribuições específicas. O Plenário é o órgão colegiado máximo, responsável por decisões e julgamentos de recursos. A Corregedoria Regional Eleitoral atua na fiscalização da atividade judiciária e administrativa dos órgãos da Justiça Eleitoral.

A Secretaria do Tribunal presta suporte técnico e logístico, enquanto as Zonas Eleitorais atendem diretamente os eleitores e organizam as eleições nos municípios sob sua jurisdição. Outras unidades importantes, como a Seção de Contas Eleitorais e Partidárias, a Ouvidoria e as diversas Assessorias, complementam o funcionamento institucional.

Em síntese, o Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão é um órgão essencial para o funcionamento da democracia no estado. Sua atuação vai além da organização das eleições, abrangendo ações que asseguram a legitimidade do processo eleitoral, resolvem conflitos, promovem a cidadania e garantem a transparência e a modernização da Justiça Eleitoral no Maranhão (TSE, 2023).

3.2 A FUNÇÃO DO TRE-MA NO CONTEXTO ELEITORAL E SOCIAL

O Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA) desempenha um papel essencial no fortalecimento da democracia e na garantia da legitimidade das eleições, assegurando a participação cidadã no estado. Como parte integrante da Justiça Eleitoral brasileira, o Tribunal atua não apenas na organização do processo eleitoral, mas também na fiscalização, normatização, julgamento de demandas e promoção da cidadania (Tribunal Superior Eleitoral [TSE], 2023).

Uma das principais atribuições do TRE-MA é garantir a legalidade e a transparência do processo eleitoral, conduzindo as eleições dentro dos princípios da legalidade, moralidade e publicidade previstos na Constituição Federal (Brasil, 1988). Entre suas responsabilidades estão o planejamento logístico dos pleitos — incluindo a distribuição de urnas eletrônicas, o treinamento de mesários e a definição de locais de votação — e o registro de candidaturas, mediante a verificação da documentação e do cumprimento das regras de elegibilidade estabelecidas pela legislação eleitoral (TSE, 2023).

O Tribunal também exerce a fiscalização da propaganda eleitoral, assegurando que as campanhas respeitem as normas legais e éticas, e realiza a apuração e diplomação dos eleitos, garantindo a autenticidade e a transparência dos resultados. Além disso, o TRE-MA é responsável pelo julgamento de demandas eleitorais, como casos de inelegibilidade, impugnações de candidaturas e crimes eleitorais, aplicando sanções quando constatadas irregularidades, como abuso de poder econômico, compra de votos ou uso indevido dos meios de comunicação (Código Eleitoral, Lei nº 4.737/1965).

Para além de suas funções jurídicas e administrativas, o TRE-MA tem se destacado na promoção da cidadania e educação eleitoral, desenvolvendo programas voltados à conscientização política e à valorização do voto. Essas ações incluem projetos em escolas e comunidades, incentivo à participação feminina, indígena e de minorias, bem como campanhas de combate à desinformação e às fake news (TSE, 2022). Tais iniciativas reforçam o compromisso do Tribunal com a formação de uma sociedade mais crítica e participativa.

Nos últimos anos, o TRE-MA tem investido fortemente em tecnologia e modernização, visando aprimorar a segurança e a eficiência do processo eleitoral. A utilização da urna eletrônica, implementada nacionalmente desde 1996, consolidou-se como um marco de agilidade e confiabilidade (TSE, 2023). A biometria eleitoral também ampliou a segurança na identificação dos eleitores, reduzindo fraudes e fortalecendo a integridade do voto. Além disso,

o Tribunal expandiu o uso de plataformas digitais para oferecer serviços remotos e informatizados, promovendo maior acessibilidade e transparência.

A atuação do TRE-MA, portanto, transcende a simples execução de eleições. Seu papel é decisivo no fortalecimento da democracia e na consolidação da confiança social nas instituições eleitorais. Ao garantir eleições limpas, seguras e inclusivas, o Tribunal contribui diretamente para a estabilidade política, o engajamento cidadão e a renovação dos quadros políticos no Maranhão (TSE, 2023). Dessa forma, o TRE-MA se consolida como um pilar da democracia maranhense, atuando de maneira efetiva tanto no contexto eleitoral quanto no social, assegurando o pleno exercício do direito ao voto e o fortalecimento da cidadania.

3.3 OBJETIVOS E DIRETRIZES DO PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA DO TRE-MA

Os programas de educação corporativa do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA), sob responsabilidade da Secretaria de Gestão de Pessoas, por meio da Coordenadoria de Educação e Saúde, têm como objetivo central oferecer aos(as) servidores(as) oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento alinhadas às metas institucionais. Como destacam Eboli (2015) e Marras (2021), programas dessa natureza constituem instrumentos estratégicos para a melhoria do desempenho organizacional e para a valorização do capital humano no setor público.

Entre os objetivos específicos, destacam-se a realização de ações de capacitação presenciais e a distância, orientadas pelo Plano de Gestão e pelas necessidades identificadas nas unidades internas. A otimização de recursos por meio de turmas fechadas, parcerias interinstitucionais e priorização da modalidade de Educação a Distância (EAD) reflete a busca por eficiência e democratização do acesso, em consonância com a importância atribuída à racionalização orçamentária na gestão pública (Cavalcante & Lotta, 2021; ENAP, 2022).

As diretrizes das formações privilegiam as demandas priorizadas pelas unidades orgânicas do Tribunal, garantindo aderência às metas institucionais e foco em resultados (Chiavenato, 2014;

Dutra, 2014). Além disso, a modalidade *in company* é valorizada por reduzir custos e ampliar o alcance das formações, assegurando uma melhor relação custo-benefício para a Administração (Silva & Dutra, 2020).

A estrutura do programa prevê a divisão das ações de capacitação em dois grupos: (a) competências gerais, aplicáveis a todos os servidores, e (b) competências específicas, relacionadas às demandas de cada área de atuação institucional. Essa divisão é coerente com os modelos de desenvolvimento de competências que diferenciam saberes técnicos e comportamentais, ambos necessários para o desempenho efetivo no setor público (Eboli & Ramos, 2020; Goleman, 2012).

As áreas contempladas incluem as dimensões Jurídica, Administrativa, de Comunicação, Documentação, Gestão de Pessoas, Segurança Judiciária e Tecnologia da Informação, além das competências gerenciais voltadas à formação de líderes e gestores (Marras, 2021).

Na implementação das formações externas, critérios como inexistência do curso em EAD, especificidade temática, carga horária adequada e justificativa do investimento orientam a decisão sobre participação em eventos, assegurando eficiência e relevância dos gastos públicos (Cavalcante, 2017; ENAP, 2022).

A participação dos servidores depende da pertinência entre o curso e as funções desempenhadas, da autorização de chefias e da inovação do conteúdo em relação a formações anteriores, evidenciando a preocupação com a efetividade do aprendizado (Duarte & Oliveira, 2020).

A operacionalização e os recursos necessários para as formações estão sob responsabilidade da Seção de Capacitação, que organiza inscrições, processos administrativos, contratações e logística. Como defendem Chiavenato (2014) e Dutra (2014), a gestão estruturada da aprendizagem corporativa é fundamental para garantir resultados tangíveis e alinhamento estratégico.

Para eventos presenciais, o TRE-MA dispõe de infraestrutura adequada, como auditórios e salas equipadas com recursos multimídia, o que potencializa a qualidade da aprendizagem (Weller, 2020). A contratação de instrutores segue a legislação vigente, incluindo a Resolução TSE nº 23.545/2017 e a Instrução Normativa TRE-MA nº 10/2020, assegurando legalidade e transparência no processo.

Para o exercício atual, estão previstas trinta ações de formação voltadas ao desenvolvimento de competências essenciais (quadro 1) ao aprimoramento contínuo dos servidores e à melhoria dos serviços prestados pela Justiça Eleitoral no Maranhão. A articulação entre formação técnica e socioemocional confirma o papel estratégico da educação corporativa no setor público, como instrumento de inovação, engajamento e modernização institucional (Eboli, 2015; Silva & Dutra, 2020; Marras, 2021).

Os procedimentos de avaliação e certificação ocorrem mediante formulário específico disponível na *intranet* institucional. Os participantes devem avaliar as ações de formação imediatamente após o seu encerramento, destacando aspectos como o conteúdo programático, a metodologia adotada, o material didático, a estrutura e organização do evento, bem como o desempenho dos instrutores (Plano Anual de Capacitação [PAC], 2024).

A avaliação também requer que o participante demonstre compreensão do conteúdo ministrado, especialmente no que se refere à sua aplicabilidade nos fluxos, rotinas e procedimentos de trabalho, visando à elevação do padrão de qualidade das atividades desenvolvidas (PAC, 2024).

Quadro 1– Síntese dos tipos e das competências desenvolvidas no PAC 2024.

TIPO DE COMPETÊNCIA	COMPETÊNCIA
GERAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atendimento ao Público 2. Desenvolvimento Contínuo 3. Microinformática 4. Responsabilidade Socioambiental 5. Sistemas Informatizados Organizacionais
ESPECÍFICA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoio à Auditoria 2. Assessoria a Controle Interno e Gestão 3. Assessoria Jurídica (Unidades) 4. Auditoria 5. Auditoria de Contas e Contratações 6. Auditoria de Governança e Gestão de Pessoas 7. Auditoria de Governança e Gestão de TIC 8. Benefícios 9. Comunicação Institucional 10. Contas Eleitorais e Partidárias 11. Contratos Administrativos 12. Contratos e Convênios 13. Desenvolvimento de TI 14. Direito, Legislação e Normas – (Unidades) SJU 15. Educação a Distancia 16. Execução de Pregões Eletrônicos 17. Gerenciamento de Jurisprudência 18. Gestão Contábil 19. Gestão da Saúde 20. Gestão de Cerimonial 21. Gestão de Dados Partidários
GERENCIAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento Gerencial 2. Gestão de Pessoas e Liderança 3. Gestão de Processos 4. Gestão do Cartório Eleitoral 5. Gestão do Conhecimento 6. Orientação Estratégica 7. Orientação para Resultados 8. Planejamento, Estratégia, Gestão e Modernização

Fonte: Plano anual de capacitação 2024.

O preenchimento da ficha de avaliação é obrigatório e condiciona tanto a emissão do certificado de participação quanto o acesso do servidor a futuras ações de capacitação. Além

disso, exige-se frequência mínima de 75% da carga horária total para que o participante seja considerado apto à certificação (PAC, 2024).

No tocante aos recursos financeiros, o orçamento disponível para investimentos em educação corporativa no exercício vigente totaliza R\$ 487.071,00 (quatrocentos e oitenta e sete mil e setenta e um reais). Desse montante, R\$ 197.624,00 (cento e noventa e sete mil e seiscentos e vinte e quatro reais) destinam-se exclusivamente à capacitação em Tecnologia da Informação, restando R\$ 289.447,00 (duzentos e oitenta e nove mil e quatrocentos e quarenta e sete reais) para as demais áreas de conhecimento (PAC, 2024).

4 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia adotada na pesquisa intitulada *A educação corporativa a serviço da comunidade: um estudo sobre o ensino de profissionais no TRE-MA* Yin (2015) define estudo de caso como:

Uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. O estudo de caso lida com situações tecnicamente distintas em que há muitas mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e como resultado, baseia-se em múltiplas fontes de evidência, beneficiando-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados. (p. 18)

A escolha metodológica fundamenta-se na necessidade de compreender fenômenos complexos em seu contexto real, o que, segundo Yin (2015), justifica a adoção do estudo de caso como estratégia de investigação.

Essa abordagem possibilita analisar em profundidade a implementação da educação corporativa no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA), com ênfase no uso do *game das eleições* enquanto recurso pedagógico, considerando, como defende Stake (1995), a importância da interpretação situada e holística do fenômeno.

Seguindo as orientações de Bogdan e Biklen (1994), optou-se por entrevistas semiestruturadas como técnica capaz de captar significados atribuídos pelos participantes às suas experiências formativas. Essa estratégia possibilita identificar o potencial pedagógico da gamificação e avaliar sua contribuição para o fortalecimento de competências no contexto

institucional do TRE-MA, em consonância com a defesa de Merriam e Tisdell (2016) acerca da importância de se considerar os sujeitos como protagonistas do processo investigativo.

4.1 ESTUDO DE CASO: PESQUISA QUALITATIVA

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa, adequada para a compreensão de fenômenos complexos que envolvem dimensões subjetivas, culturais e institucionais. Segundo Coutinho (2011), a pesquisa qualitativa busca interpretar os significados atribuídos pelos participantes às suas experiências, constituindo um processo de construção conjunta entre pesquisador e realidade. Nessa perspectiva, o estudo privilegia o entendimento das percepções e atitudes dos indivíduos em seu contexto natural, reconhecendo que o conhecimento é sempre mediado por valores, interações e interpretações.

Optou-se pelo estudo de caso como estratégia metodológica, pois ele permite a investigação aprofundada de uma organização em seu ambiente real, com base em múltiplas fontes de evidência. Conforme Yin (2015),

O estudo de caso é uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo em seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Ele depende de múltiplas fontes de evidência e se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar a coleta e a análise dos dados (p. 18).

Essa definição evidencia o caráter abrangente do método, capaz de integrar diferentes tipos de dados — entrevistas, documentos e observações —, favorecendo uma análise mais densa e contextualizada.

O objetivo central do presente estudo é analisar de que forma a educação corporativa pode gerar valor social e comunitário, tomando como foco o ensino e o desenvolvimento profissional

de servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA). O caso analisado corresponde ao programa de gamificação dos treinamentos, implementado em 2024 pela Assessoria de Gestão de Eleições, com o intuito de compreender sua contribuição para o desenvolvimento de competências socioemocionais (soft skills), como comunicação, colaboração, empatia e resolução de problemas.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e abertas, que possibilitaram captar percepções, significados e experiências dos participantes, complementadas pela análise documental de registros institucionais, incluindo o Game das Eleições e o Plano de Ação da Gestão (PAC) 2024 (Yin, 2018).

A fundamentação teórica está ancorada em múltiplas vertentes, de acordo com a natureza multifacetada do fenômeno. A Teoria Fundamentada (Grounded Theory) de Glaser e Strauss (1967) orientou a construção conceitual a partir dos dados empíricos, dispensando hipóteses iniciais e permitindo que as categorias emergissem de forma indutiva. Como afirmam os autores:

A teoria fundamentada é derivada de dados sistematicamente coletados e analisados por meio do processo de pesquisa. Em vez de partir de hipóteses pré-estabelecidas, ela permite que conceitos e relações teóricas surjam a partir da própria realidade observada (Glaser & Strauss, 1967, p. 45).

Essa abordagem confere maior flexibilidade interpretativa e favorece a geração de teoria contextualizada, especialmente útil em ambientes organizacionais complexos como o TRE-MA, onde fatores sociais, culturais e institucionais se entrelaçam. Além da orientação exploratória e descritiva (Coutinho, 2018), o estudo enfatiza o caráter interpretativo do fenômeno, buscando compreender como e por que a gamificação contribui para a aprendizagem e o engajamento.

O estudo de caso, como salientam Stake (1995) e Baxter e Jack (2008), não busca generalização estatística, mas transferibilidade, isto é, a possibilidade de que os resultados inspirem reflexões e práticas em contextos semelhantes. Essa metodologia, embora limitada

quanto à generalização, proporciona uma compreensão aprofundada e multifacetada, permitindo a construção de *insights* teóricos sobre processos de aprendizagem e gestão pública.

No caso específico do TRE-MA, a investigação procura apreender as nuances do desenvolvimento de competências socioemocionais promovidas pelo programa de gamificação, articulando-se a teorias de aprendizagem experiencial (Kolb, 1984), motivação e engajamento (Eisenhardt, 1989). Desse modo, a análise ultrapassa a avaliação de resultados objetivos, abrangendo percepções, processos e desafios vivenciados, o que contribui para o aprimoramento das estratégias de capacitação no setor público.

4.2 A ESCOLHA DO CASO A SER ESTUDADO

A escolha do caso recaiu sobre o programa de gamificação dos treinamentos de 2024 do TRE-MA, pela sua relevância no cenário contemporâneo da educação corporativa e da gestão do conhecimento. A gamificação, definida como a aplicação de elementos e dinâmicas de jogos em contextos não lúdicos, constitui uma estratégia inovadora de aprendizagem organizacional (Werbach & Hunter, 2012). De acordo com os autores:

Gamificação é o uso de elementos de design de jogos em contextos que não são jogos, com o objetivo de motivar e engajar as pessoas, promovendo comportamentos desejados e experiências significativas de aprendizagem e desempenho (Werbach & Hunter, 2012, p. 26).

Essa perspectiva é reforçada por Bersin (2013), que argumenta que metodologias inovadoras elevam a motivação, aumentam o engajamento e favorecem a retenção de conhecimento, tornando o aprendizado mais ativo e participativo.

Diversos estudos (Paiva, Chalco, & Bittencourt, 2020; Cruz, Gomes, & Azevedo Filho, 2022; Duarte & Oliveira, 2020) corroboram a eficácia da gamificação ao demonstrar que ela potencializa a motivação intrínseca dos participantes e estimula o engajamento contínuo em

processos de capacitação. No contexto do TRE-MA, a adoção de práticas gamificadas representa uma resposta às transformações no perfil do servidor público, cada vez mais conectado a ambientes digitais e imersivos.

Além de avaliar a eficácia do programa, este estudo busca compreender seus impactos sobre a cultura organizacional, o desempenho individual e coletivo, e a gestão do conhecimento (Senge, 2006; Marras, 2021). Essa análise contribui, simultaneamente, para o avanço teórico sobre o uso de tecnologias motivacionais em instituições públicas e para a formulação de estratégias práticas de capacitação.

Do ponto de vista acadêmico, o caso selecionado permite aprofundar as discussões sobre gamificação aplicada à educação corporativa, campo ainda em consolidação no Brasil. Conforme Eboli (2015) e Silva e Dutra (2020), as organizações contemporâneas enfrentam o desafio de aliar inovação tecnológica, aprendizagem significativa e desenvolvimento humano, tornando-se laboratórios de transformação cultural e institucional.

Em termos metodológicos, a escolha do estudo de caso é sustentada pela natureza contextual do fenômeno. Como destacam Yin (2015) e Stake (1995), o estudo de caso enfatiza a análise contextualizada dos fenômenos em seus ambientes reais, valorizando a interação entre fenômeno e contexto como componente essencial do conhecimento científico. A triangulação de dados — por meio de entrevistas, documentos e observações — assegura uma visão holística, conferindo robustez e validade aos resultados.

Merriam e Tisdell (2016) reforçam que o estudo de caso qualitativo privilegia a profundidade da investigação em detrimento da amplitude amostral, permitindo compreender fenômenos complexos e situados. Nessa direção, Flyvbjerg (2006) argumenta que a força do estudo de caso reside em sua capacidade de revelar detalhes do mundo real que desafiam teorias generalizantes:

O conhecimento que emerge do estudo de caso é mais concreto, contextual e intimamente relacionado à prática, permitindo que se compreenda como as

coisas realmente funcionam em situações específicas (Flyvbjerg, 2006, p. 223).

Apesar de suas limitações — como a restrição de generalização e o tempo intensivo de coleta e análise —, o estudo de caso continua sendo uma estratégia metodológica poderosa para compreender fenômenos organizacionais e educacionais em profundidade. Sua contribuição vai além da descrição de eventos: consiste em interpretar significados, processos e relações, gerando conhecimento aplicável e relevante para contextos reais.

4.3 OBJETIVOS, PROBLEMÁTICA E QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO

Este estudo tem como objetivo geral investigar o desenvolvimento de *soft skills* por meio do Programa *game* das eleições 2024, presente dentre os programas de Aperfeiçoamento Continuado (PAC) oferecidos pelo Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA), com base na percepção dos participantes e na eficácia percebida pelo público-alvo dos serviços prestados.

A pesquisa parte da premissa de que o desenvolvimento de competências socioemocionais no setor público é essencial para a melhoria da qualidade do atendimento, para o fortalecimento da eficiência institucional e para a humanização das relações interpessoais no ambiente de trabalho (Goleman, 2012; Chiavenato, 2014).

Para alcançar o objetivo geral, estabelecem-se como objetivos específicos: identificar quais competências socioemocionais são abordadas nos PAC, com ênfase no programa de gamificação; analisar a percepção dos profissionais participantes acerca do impacto do programa em seu desenvolvimento pessoal e profissional; avaliar a eficácia das ações formativas sob a ótica dos beneficiários diretos; e investigar o grau de alinhamento entre as competências desenvolvidas e as atividades cotidianas dos servidores (Silva & Dutra, 2020; Duarte & Oliveira, 2020).

A problemática central da pesquisa decorre do desafio enfrentado pela administração pública brasileira em responder às crescentes demandas por servidores dotados de competências interpessoais, colaborativas, comunicativas, adaptativas e inovadoras (Cavalcante & Lotta, 2021). Historicamente, os programas de educação corporativa nas instituições públicas concentraram-se em conteúdos essencialmente técnicos e normativos, ministrados em formatos tradicionais (Eboli, 2015; Marras, 2021).

Entretanto, a complexidade das relações sociais e a natureza dinâmica dos serviços públicos impõem a necessidade de investir no desenvolvimento das chamadas *soft skills*, consideradas fundamentais para a efetividade organizacional e para a promoção de ambientes colaborativos e inovadores (Goleman, 1995; Eboli & Ramos, 2020). Apesar da relevância do tema, ainda existem lacunas no conhecimento acerca da efetividade desses programas, sobretudo em contextos regionais específicos como o do TRE-MA, o que reforça a importância da presente investigação.

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar quais competências socioemocionais são abordadas ou negligenciadas no programa de gamificação desenvolvido nos Programas de Aperfeiçoamento Continuado (PAC), analisar a percepção dos profissionais participantes quanto ao impacto da iniciativa em seu desenvolvimento pessoal e profissional, avaliar a eficácia do programa sob a ótica dos beneficiários diretos.

O quadro 2 traz uma síntese de algumas das *soft skills* como comunicação eficaz, trabalho em equipe, resolução de problemas, adaptabilidade, inteligência emocional, liderança, pensamento crítico, criatividade, gestão de tempo, empatia, proatividade e seus conceitos para um melhor entendimento.

Quadro 2– Síntese das *soft skills* e conceitos.

<i>Soft Skill</i>	Definição
Comunicação Eficaz	Capacidade de transmitir ideias, informações e sentimentos de forma clara, concisa e persuasiva, tanto verbalmente quanto por escrito, e de ouvir ativamente.
Trabalho em Equipe	Habilidade de colaborar e interagir construtivamente com outras pessoas para alcançar um objetivo comum, respeitando diferentes pontos de vista e contribuindo para o sucesso coletivo.
Resolução de Problemas	Aptidão para identificar, analisar e solucionar desafios de forma lógica e criativa, desenvolvendo alternativas e implementando as melhores soluções.
Adaptabilidade	Flexibilidade para ajustar-se a novas situações, ambientes, tecnologias e mudanças, mantendo a produtividade e a eficácia mesmo diante da incerteza.
Inteligência Emocional	Capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções e as emoções dos outros, utilizando essa compreensão para guiar o pensamento e o comportamento.
Liderança	Habilidade de inspirar, motivar e guiar indivíduos ou equipes em direção a um objetivo, delegando tarefas, tomando decisões e promovendo um ambiente positivo.
Pensamento Crítico	Capacidade de analisar informações de forma objetiva, questionar suposições, identificar vieses e formar julgamentos bem fundamentados.
Criatividade	Aptidão para gerar ideias novas e originais, encontrar soluções inovadoras para problemas e pensar "fora da caixa".
Gestão do Tempo	Habilidade de planejar e controlar como o tempo é gasto em atividades específicas, a fim de aumentar a eficiência e a produtividade.
Empatia	Capacidade de compreender e compartilhar os sentimentos de outra pessoa, colocando-se no lugar dela para entender sua perspectiva e necessidades.
Proatividade	Iniciativa para antecipar problemas e agir antes que eles se tornem maiores, buscando soluções e oportunidades de forma autônoma.

Fonte: Elaboração própria.

Conforme Cavalcante e Lotta (2021), a modernização da gestão pública exige servidores capazes de atuar em contextos de complexidade e constante transformação. Historicamente, porém, os programas de educação corporativa em instituições públicas priorizaram conteúdos

técnicos e normativos, relegando a segundo plano o desenvolvimento de habilidades comportamentais (Eboli, 2015; Marras, 2021).

Entretanto, a complexidade das relações sociais e a natureza dinâmica dos serviços públicos reforçam a necessidade de uma abordagem formativa mais ampla, que contemple o desenvolvimento das chamadas *soft skills*, reconhecidas como fundamentais para a efetividade organizacional e para a construção de ambientes colaborativos e inovadores (Goleman, 2012; Silva & Dutra, 2020; Duarte & Oliveira, 2020).

Diante desse cenário, a presente investigação busca responder à seguinte questão central: o programa de gamificação implementado no contexto dos PAC do TRE-MA tem se mostrado eficaz no desenvolvimento de competências socioemocionais entre os servidores participantes, segundo suas próprias percepções?

A partir da questão central que orienta esta investigação, a eficácia do programa de gamificação desenvolvido no âmbito dos Programas de Aperfeiçoamento Continuado (PAC) do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA) para o desenvolvimento de competências socioemocionais, emergem quatro questionamentos específicos que estruturam a análise.

O primeiro refere-se à identificação das competências socioemocionais efetivamente promovidas pelo programa, considerando habilidades interpessoais, colaborativas e adaptativas (Chiavenato, 2014; Eboli & Ramos, 2020). O segundo questionamento aborda a percepção dos servidores participantes quanto à contribuição do programa para seu desenvolvimento pessoal e profissional, contemplando tanto impactos objetivos quanto subjetivos da experiência formativa (Dutra, 2014; Marras, 2021).

O terceiro ponto de investigação considera como os usuários dos serviços prestados pelo TRE-MA percebem eventuais mudanças nas práticas, atitudes e comportamentos dos servidores após sua participação no programa, evidenciando a repercussão externa das competências desenvolvidas (Senge, 2006; Duarte & Oliveira, 2020).

Por fim, o quarto questionamento analisa se os conteúdos, estratégias e metodologias adotados no programa de gamificação estão alinhados às exigências contemporâneas do serviço público, especialmente no que se refere à formação de habilidades essenciais para o desempenho eficaz em ambientes organizacionais dinâmicos e complexos (Bersin, 2013; Werbach & Hunter, 2012; Weller, 2020).

4.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA APLICAÇÃO DO JOGO

Os participantes foram avaliados em diferentes rodadas, cada uma relacionada a um aspecto essencial do processo eleitoral. Os temas foram previamente definidos e serviram de base para a formulação das perguntas. Os critérios principais de avaliação incluíram o número de perguntas visualizadas e a pontuação final obtida (Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão [TRE-MA], 2024).

Todos os dias os servidores tinham acesso a uma pergunta selecionada de forma aleatória ao acessar o sistema Guardião. A competição teve início em abril e se encerrou na primeira semana de agosto, a figura a seguir traz o formato do Game das Eleições. Os temas abordados foram Fechamento de Cadastro, Auditoria de Urnas, Mesários, Registros de Candidatura e Propaganda Eleitoral (TRE-MA, 2024).

Os conteúdos foram divididos em cinco rodadas, cada uma composta por até 15 perguntas com quatro alternativas, que se modificavam diariamente. Para cada resposta correta, o participante recebia dois pontos; caso a resposta estivesse incorreta, o servidor ainda somava um ponto pela participação e podia visualizar a resposta correta (TRE-MA, 2024).

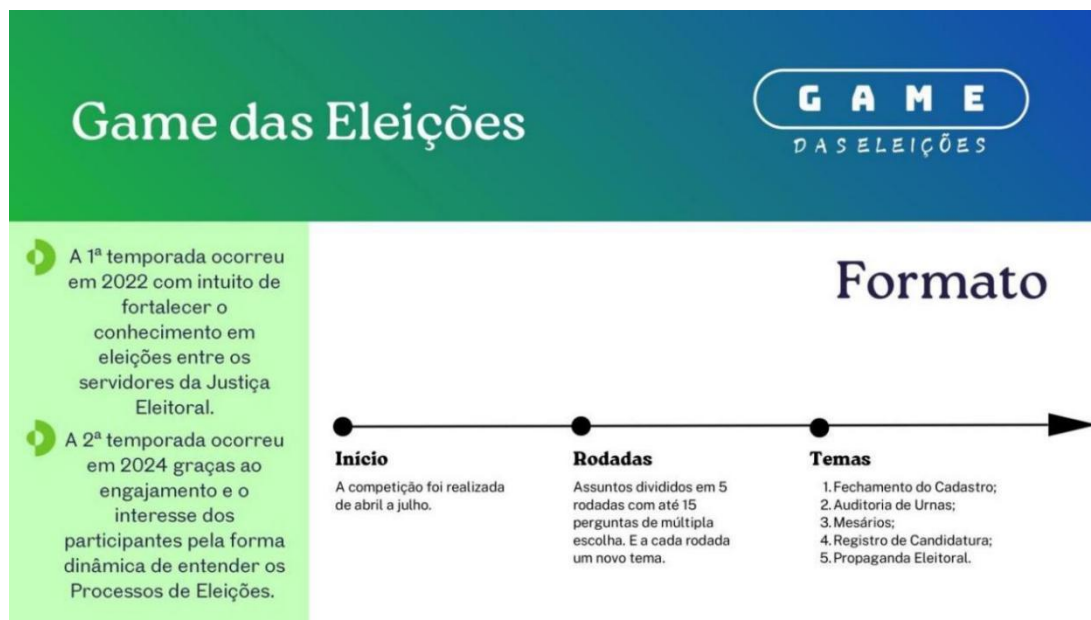
A estrutura do jogo foi dividida em dois segmentos: Tribunal e Cartórios Eleitorais. Dentro de cada segmento, foram reconhecidos o(a) vencedor(a) individual e o grupo com melhor

desempenho. Cada cartório representava um grupo, enquanto no Tribunal os servidores foram distribuídos em oito grupos distintos (TRE-MA, 2024).

Nos cartórios, os resultados individuais evidenciaram desempenhos de destaque ao longo das rodadas do programa de gamificação dos treinamentos de 2024. Na primeira rodada, sobre Fechamento de Cadastro, o melhor resultado foi de 19 perguntas visualizadas e 36 pontos.

Na segunda rodada, dedicada à Auditoria de Urnas, houve destaque para 17 perguntas e 31 pontos. Já na terceira rodada, cujo tema foi Mesários, o melhor desempenho alcançou 15 perguntas e 29 pontos. Na quarta rodada, voltada ao Registro de Candidatura, a pontuação de destaque foi de 26 pontos a partir de 13 perguntas. Por fim, na quinta rodada, referente à Propaganda Eleitoral, o resultado mais expressivo foi de 21 pontos em 11 perguntas visualizadas (TRE-MA, 2024).

Figura 4 - Game das eleições formato.



Fonte: Apresentação dos projetos.

No âmbito do Tribunal (sede), também foram observados desempenhos relevantes. Na primeira rodada, houve um destaque com 28 pontos e 17 perguntas visualizadas. Nas rodadas

seguintes, registraram-se pontuações de 27 e 30 pontos, respectivamente, na segunda e na terceira rodada. Na quarta rodada, o melhor resultado foi de 30 pontos a partir de 15 perguntas, enquanto na quinta rodada destacou-se o desempenho de 23 pontos em 14 perguntas (TRE-MA, 2024).

Em relação ao desempenho coletivo, considerando a média da pontuação por grupo, os cartórios que obtiveram maior destaque em cada rodada foram: a 95ª ZE de Buriticupu na primeira (125 pontos), a 26ª ZE de Carolina na segunda (69 pontos), a 82ª ZE de Estreito na terceira (107 pontos), a 21ª ZE de Barão de Grajaú na quarta (74 pontos) e a 63ª ZE de São João Batista na quinta rodada (44 pontos) (TRE-MA, 2024).

No Tribunal, por sua vez, as melhores médias foram registradas pela SAF na primeira rodada (28 pontos), pela STIC na segunda (44,55 pontos), pela CRE na terceira (44,33 pontos) e também na quarta (27,5 pontos), além da SGP, que liderou a quinta rodada com 41 pontos (TRE-MA, 2024).

Figura 5 - Pontuação por grupo.



Fonte: Apresentação dos projetos.

Ao final da competição, a vencedora individual nos cartórios alcançou 120 pontos. No Tribunal, a maior pontuação individual também foi de 120 pontos. Com base na média das cinco rodadas, a zona eleitoral campeã foi a ZE-82 (Estreito), com média de 17,028 pontos, enquanto no Tribunal a unidade vencedora foi a Auditoria Interna, com média de 22,4 pontos (TRE-MA, 2024).

Esses dados revelam a importância da gamificação como estratégia de aprendizagem ativa na administração pública, promovendo o engajamento dos servidores e a assimilação de conteúdos críticos à missão institucional. Nas últimas décadas, a administração pública brasileira passou por transformações significativas, impulsionadas por demandas de eficiência, transparência e humanização no atendimento ao cidadão (TRE-MA, 2024).

Nesse cenário, instituições públicas passaram a investir sistematicamente em programas de capacitação e desenvolvimento profissional, com destaque para a educação corporativa. Inicialmente difundida no setor privado, a educação corporativa tem sido adaptada ao setor público como uma estratégia de valorização dos servidores e fortalecimento das capacidades institucionais.

Não se limita ao desenvolvimento técnico, mas integra também as chamadas *soft skills*, que envolvem competências interpessoais e emocionais, como empatia, comunicação, resiliência e trabalho em equipe. Essas habilidades são cada vez mais reconhecidas como essenciais para a performance organizacional, especialmente em ambientes complexos e em constante transformação (Goleman, 1995; Chiavenato, 2020).

A valorização dessas competências não apenas melhora o ambiente interno de trabalho, como também contribui diretamente para a qualidade dos serviços prestados à população. Assim, investir em programas de capacitação que contemplem conteúdos técnicos e comportamentais representa uma abordagem estratégica de gestão pública orientada para resultados e para o fortalecimento da democracia (Cavalcante & Lotta, 2015; Eboli, 2004; Marras, 2011).

Os resultados apresentados permitem concluir que o programa de gamificação dos treinamentos de 2024 alcançou ampla participação, promovendo engajamento tanto dos servidores lotados nos cartórios eleitorais quanto daqueles vinculados à sede do Tribunal.

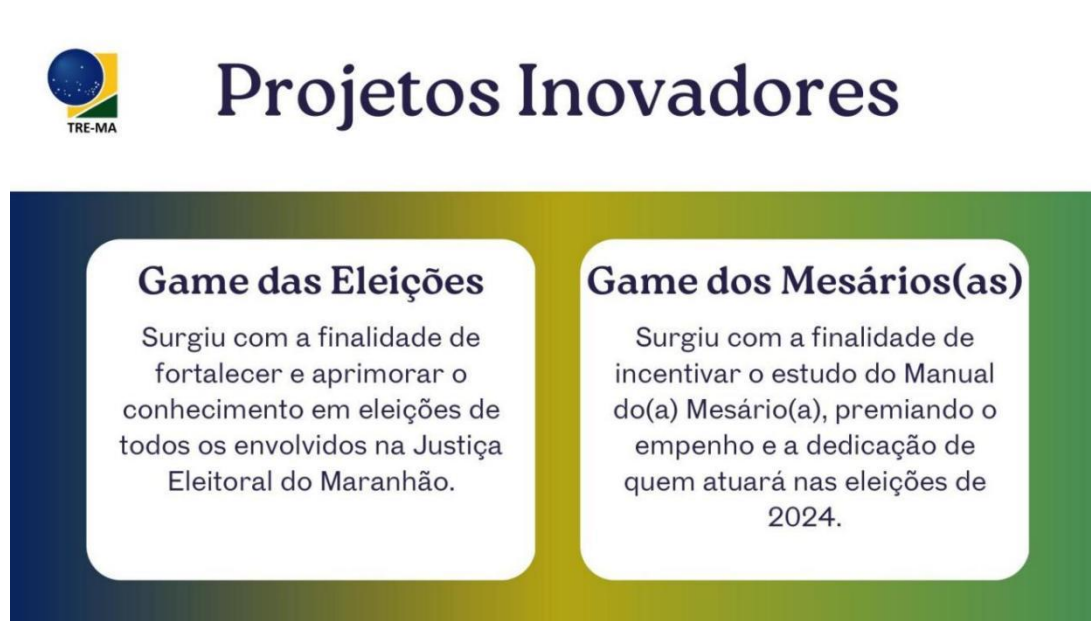
Observou-se que, em âmbito individual, diferentes servidores se destacaram em cada rodada, o que evidencia uma distribuição equilibrada dos resultados e demonstra a capacidade da gamificação em motivar múltiplos perfis de participantes ao longo do processo formativo (Werbach & Hunter, 2012; Paiva, Chalco, & Bittencourt, 2020).

No desempenho coletivo, a alternância entre zonas eleitorais e setores do Tribunal que obtiveram maior pontuação sugere que a metodologia favoreceu a competitividade saudável e a valorização do esforço coletivo, aspectos fundamentais para a construção de ambientes colaborativos de aprendizagem (Senge, 2006; Marras, 2021).

Além disso, a constância de bons resultados em determinados setores evidencia a existência de práticas de organização e comprometimento que podem servir de referência para futuras iniciativas, alinhando aprendizagem individual e desempenho institucional (Chiavenato, 2014; Dutra, 2014).

Nesse cenário, o Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA), enquanto instituição que desempenha papel essencial na garantia da democracia e no exercício da cidadania, tem investido na formação continuada de seus servidores por meio dos Programas de Aperfeiçoamento Continuado (PAC).

Figura 6 - Projetos inovadores.



Fonte: Apresentação dos projetos.

Esses programas visam oferecer não apenas atualização de conhecimentos legais e técnicos, mas também promover o desenvolvimento de competências socioemocionais indispensáveis para lidar com os desafios contemporâneos da gestão pública (Eboli & Ramos, 2020; Goleman, 2012; Silva & Dutra, 2020).

Contudo, embora haja uma crescente valorização das soft skills nos discursos institucionais e nos documentos orientadores da formação de servidores, ainda são escassos os estudos que avaliem a efetividade desses programas de desenvolvimento no setor público, especialmente em nível regional. Essa carência de pesquisas empíricas que analisem os resultados dos programas tanto sob a ótica dos participantes quanto do público beneficiário dos serviços constitui uma lacuna relevante para a literatura (Cavalcante & Lotta, 2021; Eboli, 2015).

Compreender como essas competências estão sendo efetivamente desenvolvidas, bem como verificar se impactam positivamente o desempenho dos profissionais e a qualidade dos serviços prestados, é fundamental para aprimorar as práticas formativas e assegurar a eficácia dos investimentos públicos em educação corporativa (Chiavenato, 2014; Marras, 2021).

Assim, a presente pesquisa propõe-se a investigar como os Programas de Aperfeiçoamento Continuado (PAC) do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA) têm contribuído para o desenvolvimento de competências socioemocionais entre os servidores, a partir das percepções dos profissionais envolvidos e dos usuários dos serviços oferecidos pela instituição.

O estudo busca ainda analisar se as competências promovidas estão alinhadas às demandas contemporâneas do serviço público e às expectativas da sociedade, contribuindo, assim, para uma gestão mais humana, eficiente e socialmente comprometida (Duarte & Oliveira, 2020; Senge, 2006).

Com base nos referenciais teóricos sobre avaliação de programas de capacitação, como o modelo de Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006) e a análise de retorno em educação corporativa (Phillips, 1997), foram definidos os resultados esperados do programa de gamificação dos PAC, acompanhados de seus indicadores e possíveis formas de avaliação que podem ser desenvolvidas futuramente. O Quadro 3 sintetiza esses elementos, apresentando parâmetros que permitem tanto a mensuração da adesão e motivação dos servidores quanto a avaliação de ganhos comportamentais.

Quadro 3– Síntese dos resultados esperados, indicadores e forma de avaliação.

Resultado Esperado	Indicador	Forma de Avaliação
Aumento da adesão às normas eleitorais	Participação e conclusão das etapas	Relatórios de participação.
Melhoria da interação entre servidores	<i>Feedbacks</i> positivos e colaboração nas tarefas	Questionário de avaliação pós-atividade.
Desenvolvimento da criatividade	Propostas inovadoras apresentadas	Análise de soluções apresentadas.
Maior motivação dos servidores	Engajamento nas fases do jogo	Observação e autoavaliação.
Capacitação sobre normas eleitorais	Acertos nas respostas	Pré e pós-teste de conhecimento.

Fonte: Elaboração própria.

4.5 ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: PARTICIPANTES E APLICAÇÃO

O universo da pesquisa é constituído por profissionais do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA), abrangendo servidores e colaboradores diretamente envolvidos com programas de educação corporativa, bem como gestores e líderes que se beneficiam dos processos de formação organizacional. Essa diversidade de perfis permitiu captar percepções complementares sobre a implementação e os impactos do programa de gamificação nos treinamentos do órgão.

A seleção dos cinco participantes seguiu o critério de relevância e o conhecimento prático dos servidores acerca do tema investigado. Foram incluídos profissionais de diferentes áreas e funções a fim de garantir diversidade de perspectivas e enriquecer a análise qualitativa. Como destaca Flick (2018), na pesquisa qualitativa, a escolha dos participantes não visa à representatividade estatística, mas à riqueza das informações e à profundidade da compreensão dos fenômenos.

A escolha de determinados participantes também considerou sua experiência direta na concepção, execução e avaliação do projeto de gamificação, bem como seu envolvimento em ações de formação e desenvolvimento institucional. Essa decisão metodológica está alinhada ao princípio da relevância teórica, conforme Bauer e Gaskell (2019), segundo o qual os informantes são selecionados por sua capacidade de oferecer contribuições significativas ao fenômeno estudado.

A saturação teórica foi adotada como critério para delimitar o número e as próprias entrevistas, de modo que a coleta de dados foi encerrada quando novas informações passaram a repetir conteúdos já identificados, sem acrescentar elementos substancialmente novos à análise. Como explicam Bauer e Gaskell (2019):

A saturação ocorre quando as novas entrevistas não acrescentam mais nada de relevante ao entendimento das categorias emergentes, indicando que as dimensões centrais do fenômeno já foram suficientemente exploradas (p. 72).

Esse procedimento assegura consistência à análise, evitando a coleta excessiva, assim como os participantes também foram estimulados a falar sobre aspectos diferentes e novos sobre suas experiências que fossem relevantes ao estudo.

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas por meio de videoconferência, o que possibilitou flexibilidade na interação e conveniência para os participantes. Esse formato também se mostrou adequado ao contexto institucional e geográfico dos participantes e pesquisador. O uso de videoconferências como meio de coleta de dados qualitativos tem sido amplamente reconhecido como uma prática válida e eficaz, desde que o pesquisador mantenha o controle ético e relacional da entrevista (Deakin & Wakefield, 2014).

A entrevista semiestruturada foi escolhida por sua natureza flexível, permitindo explorar o tema e aprofundar as percepções dos participantes. O roteiro de questões foi elaborado à luz dos objetivos da pesquisa, contemplando a percepção sobre a metodologia, os benefícios percebidos no desenvolvimento de competências, na aprendizagem, no desempenho profissional e a influência da gamificação no engajamento dos servidores.

Como observam Kvale e Brinkmann (2015), a entrevista semiestruturada “equilibra a estrutura de um roteiro com a abertura necessária para a emergência de novas ideias e significados” (p. 34), sendo particularmente eficaz em estudos de caso voltados à compreensão de processos humanos e organizacionais.

Além das entrevistas, a pesquisa utilizou a análise documental como técnica complementar, com o objetivo de ampliar as evidências e assegurar robustez interpretativa (Yin, 2018). Foram examinados documentos institucionais relacionados à educação corporativa do TRE-MA,

incluindo o Plano de Ação da Gestão (PAC) 2024 e o material do “Game das Eleições”, que descrevem objetivos, metodologias e indicadores de desempenho.

Segundo Creswell e Poth (2018), a análise documental desempenha papel essencial na validação cruzada dos dados, pois permite compreender o contexto e os fundamentos das práticas observadas:

Os documentos complementam as entrevistas ao fornecer uma perspectiva institucional e histórica dos fenômenos, oferecendo uma visão das intenções, políticas e diretrizes que moldam as ações estudadas (Creswell & Poth, 2018, p. 161).

Essa estratégia, de acordo com Denzin (2017), amplia a credibilidade e a consistência dos resultados, permitindo que o estudo capture não apenas as percepções individuais dos participantes, mas também o arcabouço institucional e normativo que sustenta as práticas de educação corporativa no TRE-MA.

Portanto, a aplicação das entrevistas semiestruturadas, associada à análise documental, representou um método integrado de coleta de dados, capaz de combinar profundidade interpretativa com contextualização institucional. Essa combinação metodológica contribuiu para uma compreensão mais completa dos impactos, desafios e potenciais da gamificação como estratégia de desenvolvimento de competências no setor público.

4.6 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

A pesquisa foi conduzida em conformidade com os princípios éticos fundamentais que regem a investigação científica, assegurando a proteção dos participantes, a transparência dos procedimentos e a credibilidade dos resultados. De acordo com Baxter e Jack (2008), a validade

e a confiabilidade dos estudos de caso qualitativos estão diretamente relacionadas à observância de critérios éticos e à adoção de práticas que assegurem a integridade do processo investigativo.

De acordo com Baxter e Jack (2008):

A credibilidade de um estudo de caso qualitativo depende, em grande medida, da forma como o pesquisador conduz o processo de coleta e análise de dados, especialmente no que se refere à confidencialidade, ao consentimento informado e à sensibilidade no tratamento de informações pessoais. A ética, nesse contexto, não é apenas um requisito formal, mas um componente essencial da qualidade metodológica. (p. 556)

Dessa forma, todos os participantes foram informados previamente sobre os objetivos e os procedimentos da pesquisa, tendo a oportunidade de manifestar livremente sua concordância por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Foram respeitados os princípios de voluntariedade, privacidade e autonomia, garantindo que nenhuma informação identificável fosse divulgada.

A confidencialidade e o anonimato foram assegurados em todas as etapas — coleta, armazenamento e análise dos dados — mediante o uso de codificação e acesso restrito aos registros. Para assegurar o rigor ético e a legitimidade do estudo, a pesquisa foi submetida à apreciação e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Lisboa, cumprindo integralmente os requisitos da Declaração de Helsinque (World Medical Association, 2013) e das diretrizes internacionais aplicáveis à investigação com seres humanos.

Conforme a World Medical Association (2013):

A pesquisa envolvendo seres humanos deve ser conduzida de maneira que respeite a dignidade, os direitos e o bem-estar dos participantes. É responsabilidade do pesquisador assegurar que todos os sujeitos sejam plenamente informados sobre os objetivos, métodos, riscos e benefícios da

pesquisa, e que seu consentimento seja obtido de forma livre e esclarecida. (p. 2)

Além de cumprir os protocolos formais, buscou-se promover uma postura ética reflexiva e responsável em todas as etapas do estudo. Essa perspectiva está em consonância com Babbie (2017), que enfatiza que a ética na pesquisa social transcende as normas institucionais e se materializa em uma conduta comprometida com a verdade, o respeito e a responsabilidade científica.

Minayo (2022) reforça esse entendimento ao afirmar que:

A ética na pesquisa social requer do pesquisador sensibilidade e compromisso permanente com a dignidade humana, especialmente quando os sujeitos são parte de instituições públicas ou contextos de vulnerabilidade. O respeito ao outro é um princípio norteador, que deve permear desde o delineamento da investigação até a divulgação de seus resultados. (p. 87)

Assim, a adoção de medidas éticas rigorosas assegurou a integridade do processo investigativo e contribuiu para a legitimidade dos resultados obtidos. A postura ética adotada reafirma o compromisso do pesquisador com a conduta responsável, a transparência e a qualidade metodológica, especialmente em contextos institucionais e governamentais, nos quais a confiança pública, a imparcialidade e a integridade são valores fundamentais à produção do conhecimento científico.

5 RESULTADOS

5.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise dos dados coletados a partir das entrevistas realizadas com servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA), a respeito da experiência de gamificação aplicada no contexto da formação continuada. O objetivo é compreender como essa prática inovadora contribuiu para o aprendizado técnico, o desenvolvimento de competências interpessoais e comportamentais e a consolidação de uma cultura organizacional voltada à inovação.

A análise foi organizada em eixos temáticos que emergiram das falas dos entrevistados, além de explorar suas experiências individuais dos entrevistados na instituição e no âmbito de aplicação do game, permitindo articular o conteúdo empírico com referenciais teóricos contemporâneos, especialmente aqueles relacionados à aprendizagem ativa, à gestão por competências, à inovação organizacional e ao desenvolvimento de *soft skills* no setor público.

Os dados coletados foram analisados com base em técnicas de análise de conteúdo, seguindo as orientações de Bardin (2016, p. 104) com o objetivo de identificar padrões, categorias e temas recorrentes nas entrevistas e nos documentos analisados. Tal análise permite a organização dos dados em unidades significativas que são, então, interpretadas à luz dos objetivos da pesquisa.

Esse processo de categorização possibilitou uma visão clara sobre as práticas de educação corporativa no TRE-MA e suas implicações para a comunidade. Além disso, a análise foi guiada por uma abordagem comparativa, na qual os dados coletados em diferentes fontes foram confrontados para identificar consistências ou divergências nas percepções e práticas observadas.

De acordo com o Entrevistado 1, a iniciativa do programa de gamificação pode ser considerada extremamente positiva, uma vez que se mostra uma ferramenta eficaz para ampliar e atualizar os conhecimentos acerca das normas eleitorais. O participante destaca que, em seu

caso, a principal referência normativa é a Lei nº 9.504/97, que dispõe de 107 artigos, além de um conjunto de resoluções específicas publicadas a cada eleição que tratam de temas como procedimentos, prestação de contas, propaganda, fiscalização e cronograma do cadastro eleitoral.

O entrevistado ressaltou que o grande volume de conteúdos torna difícil a atualização constante, especialmente sem tempo disponível ou sem técnicas de estudo adequadas. Nesse sentido, considera que a metodologia do programa contribuiu para tornar o aprendizado mais dinâmico e atrativo, ao promover maior ativação e engajamento dos participantes. Ademais, por ter caráter competitivo, o programa estimula a busca por melhor desempenho, fortalecendo não apenas a atualização normativa, mas também a criatividade, a inovação no serviço público e, conseqüentemente, a segurança e a qualidade do processo eleitoral.

Ainda de acordo com o Entrevistado 1, as questões apresentadas no programa de gamificação não apenas abordavam as atualizações normativas, mas também contemplavam a norma geral e sua aplicação prática nas diversas atividades do setor eleitoral. Esse aspecto foi considerado relevante, visto que há múltiplas atividades que demandam conhecimento das resoluções eleitorais.

O entrevistado ressaltou ainda que a metodologia do programa contribuiu para o aprimoramento de suas habilidades profissionais para além do conhecimento técnico, incentivando a atualização constante mesmo em conteúdos que não se relacionavam diretamente às suas atribuições. Tal característica foi avaliada como positiva, uma vez que, no âmbito eleitoral, qualquer servidor pode ser questionado sobre o processo, tornando essencial a aquisição de conhecimentos mais amplos do que aqueles exigidos no cotidiano de cada função.

Outro ponto enfatizado foi a contribuição da gamificação para o desenvolvimento de competências como criatividade, inteligência emocional e colaboração. Segundo o participante, o programa antecede as atividades reais, permitindo que o conhecimento seja solidificado e ampliado, ao mesmo tempo em que estimula a interação entre equipes, já que a pontuação é

tanto individual quanto coletiva. Nesse sentido, observou-se que a competição promoveu um ambiente de cooperação e engajamento coletivo, fortalecendo as equipes envolvidas.

Para o Entrevistado 1, a gamificação não foi a única ferramenta utilizada pelo Tribunal para fomentar a criatividade e a inovação, uma vez que já existiam cursos e treinamentos disponíveis para os servidores. Contudo, o participante ressaltou que o jogo funcionou como um complemento a essas iniciativas, pois possibilitou a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, atuando como um refinamento do aprendizado.

Apesar disso, apontou uma limitação operacional do programa, ao observar que algumas questões eram disponibilizadas em finais de semana ou feriados, o que dificultava a conclusão das etapas para aqueles que não acessavam o sistema diariamente.

Ainda segundo o entrevistado, os impactos do programa extrapolaram o período de sua execução, uma vez que ele continua a aplicar habilidades comportamentais desenvolvidas ao longo da experiência. O game, em sua avaliação, incentivou a atualização constante e a busca por novos conhecimentos.

Além de configurar uma forma inovadora de aprendizado aplicada ao trabalho cotidiano, especialmente no contexto eleitoral. O participante acrescentou que a metodologia também proporcionou uma visão interdisciplinar das atividades do Tribunal, favorecendo uma compreensão mais ampla e integrada do processo eleitoral.

No aspecto da gamificação como inovação pedagógica e institucional, as entrevistas revelaram uma percepção positiva da gamificação como recurso inovador no âmbito da formação da Justiça Eleitoral. O método foi avaliado como eficaz para dinamizar o estudo das normas eleitorais e ampliar o alcance do conhecimento entre servidores de diferentes áreas, sobretudo em períodos de preparação para eleições.

O Entrevistado 2 destacou que a experiência com a gamificação contribuiu de forma significativa para o desenvolvimento de habilidades interpessoais e comportamentais, além do

aprimoramento do conhecimento técnico relacionado às normas eleitorais. O participante afirmou ter vivenciado o programa em duas dimensões distintas: como usuário e como responsável pelo desenvolvimento do sistema. Essa dupla perspectiva proporcionou maior autoconfiança e, ao mesmo tempo, permitiu que o jogo se configurasse como uma ferramenta de diagnóstico, capaz de medir o desempenho dos participantes, identificar pontos fortes e fracos e direcionar ações de treinamento mais específicas.

O caráter lúdico do programa também foi mencionado como um fator relevante para o estímulo à resolução de problemas. Elementos como níveis de dificuldade, estatísticas, gráficos e diplomas de conclusão das etapas favoreceram o engajamento, especialmente por meio das várias rodadas realizadas. Em uma delas, voltada à segurança das urnas eletrônicas, o entrevistado relatou que a dinâmica contribuiu para o desenvolvimento do pensamento rápido, habilidade considerada essencial durante o período eleitoral.

Entre as competências interpessoais mais estimuladas, o participante citou o pensamento crítico, uma vez que as perguntas eram de múltipla escolha, cronometradas e apresentadas de forma aleatória, o que impedia estratégias de cooperação indevidas entre os participantes. Além disso, enfatizou que sua atuação como desenvolvedor do programa também potencializou habilidades de relacionamento e de trabalho em equipe.

Nesse contexto, ressaltou a importância do contato com os usuários, destacando que receber sugestões e transformá-las em soluções tecnológicas fortaleceu sua capacidade de escuta ativa, de flexibilidade e de colaboração. O entrevistado reconheceu que, anteriormente, tendia a desejar que suas próprias ideias fossem aceitas sem questionamentos, mas, a partir da experiência com a gamificação, aprendeu a valorizar a interação com os demais, a adotar uma postura mais maleável e a aprimorar a cooperação com a equipe.

A possibilidade de transformar conteúdos densos em atividades interativas aproximou-se dos princípios da aprendizagem ativa (Bonwell & Eison, 1991), permitindo que os servidores se

engajassem de maneira mais significativa em sua atualização profissional. Além disso, a adoção da gamificação foi reconhecida como parte de um movimento mais amplo de modernização institucional, alinhando-se a outras práticas inovadoras implementadas pelo TRE-MA.

De acordo com o Entrevistado 2, a gamificação não constitui a única metodologia utilizada pelo Tribunal para o desenvolvimento de criatividade e inovação. O participante mencionou, por exemplo, a adoção do *Scrum*, metodologia de gerenciamento de projetos que envolve etapas como planejamento, reuniões diárias, sessões de brainstorming e atividades colaborativas. Na avaliação do entrevistado, essa prática contribui não apenas para a integração entre os membros da equipe, mas também para o estímulo à criatividade e à cooperação no ambiente de trabalho.

No que se refere à continuidade da gamificação, o entrevistado relatou que a metodologia vem sendo aplicada de forma recorrente em anos eleitorais, como ocorreu em 2022 e 2024, e já se encontra planejada para 2026. Embora seja tradicionalmente voltada para os tópicos mais relevantes do processo eleitoral, ele ressaltou que o sistema possui caráter genérico, o que possibilita sua utilização em outras áreas do Tribunal, além daquelas diretamente relacionadas ao pleito.

O Entrevistado 3 avaliou a experiência da gamificação como positiva, embora tenha destacado possibilidades de aprimoramento e melhor aproveitamento. Segundo ele, os conteúdos oficiais foram abordados, mas alguns temas poderiam ser incluídos para ampliar a participação e o engajamento dos servidores.

O entrevistado mencionou adaptações realizadas ao longo dos anos, como a edição de 2024, que contou com uma versão do game voltada especificamente para mesários, público externo, e considerou que a experiência foi suficientemente significativa para ser repetida em eleições posteriores.

Em relação aos aspectos que poderiam ser melhor aproveitados, o participante observou que o formato do jogo era bastante ágil, apresentando uma pergunta por vez com alternativas, o que

limitava a exploração de outros tópicos relevantes, como ética, cidadania e sensibilidade. Ele sugeriu que o sistema poderia ser utilizado para mapear o interesse e o nível de compreensão dos servidores sobre diversos temas, permitindo um acompanhamento mais detalhado das necessidades de aprendizado. Nesse ponto, existe uma oportunidade a ser explorada, a de utilização dos resultados para melhorias nas formações a serem ministradas.

O entrevistado relatou ainda ser o idealizador da iniciativa, motivado pela constatação de que muitos servidores apresentavam lacunas em conhecimentos específicos sobre as eleições, o que poderia gerar risco de informações incorretas ao público. Nesse sentido, buscou desenvolver uma ferramenta de capacitação rápida, intuitiva, que favorecesse tanto o engajamento quanto o diálogo, permitindo aos participantes não apenas responder às perguntas, mas também refletir e discutir sobre os conteúdos abordados.

O entrevistado 4 relata que teve o primeiro contato com a ferramenta de gamificação em período pré-eleitoral, identificando-a como uma experiência positiva por possibilitar a revisão de conteúdos relacionados ao processo eleitoral. Segundo ele, a ferramenta apresentava temáticas pertinentes ao momento vivido pela Justiça Eleitoral, como questões referentes ao registro de candidaturas e ao cadastro, permitindo a atualização de conhecimentos necessários à rotina profissional.

Apesar da boa receptividade inicial entre os servidores, o entrevistado destaca que houve uma queda na participação em decorrência do aumento das demandas de trabalho, especialmente em períodos de sobrecarga. Para ele, esse fator foi determinante para a redução do engajamento, uma vez que, em momentos de maior pressão institucional, a prioridade passa a ser a execução das atividades-fim, em detrimento de iniciativas formativas ou de atualização.

No que se refere ao impacto da gamificação em suas habilidades profissionais, o gestor reconhece ganhos sobretudo no âmbito pessoal, relacionados ao fortalecimento do seu próprio conhecimento como servidor. No entanto, ele ressalta não ter identificado efeitos diretos em sua

atuação enquanto gestor, nem em aspectos ligados à gestão da equipe. Assim, a experiência foi percebida mais como um mecanismo de aprendizado individual do que como um recurso aplicável à prática cotidiana de liderança e coordenação de atividades.

Ao descrever suas funções, o entrevistado enfatiza as habilidades que considera fundamentais para a atuação no cargo de chefe de cartório eleitoral: a capacidade de delegar atribuições, evitando a centralização de tarefas e a conseqüente sobrecarga psicológica, além da necessidade de manter a equipe constantemente capacitada e alinhada quanto às demandas da instituição. Tais competências se conectam diretamente à gestão de equipes, à resolução de problemas e ao uso da inteligência emocional, fatores que se tornam ainda mais relevantes em anos eleitorais, quando o volume de trabalho aumenta significativamente.

Por fim, ao ser questionado sobre mudanças de comportamento profissional após a implementação da gamificação, o entrevistado não aponta transformações significativas, nem em sua prática, nem na de sua equipe. Nesse sentido, a gamificação é avaliada como uma ferramenta útil para a revisão de conteúdos e o desenvolvimento individual de conhecimentos, mas com impacto limitado no desempenho coletivo e na gestão de processos.

O entrevistado destaca uma diferença significativa entre a utilização da gamificação voltada aos servidores e aquela direcionada aos mesários. Enquanto, no primeiro caso, a sobrecarga de trabalho limitou a adesão, no segundo houve um engajamento mais expressivo, motivado sobretudo pela existência de bonificação vinculada à participação.

Segundo ele, essa estratégia contribuiu para formar um público mais capacitado, uma vez que os mesários precisavam realizar tarefas específicas para se habilitar. Dessa forma, a gamificação deixou de ser apenas uma ferramenta de aprendizagem para assumir também uma função reguladora, na medida em que estabelecia critérios de participação e certificação.

No plano comportamental, o gestor relata ter observado maior envolvimento por parte dos mesários, o que se refletiu diretamente na diminuição da evasão no dia da eleição — um

problema recorrente na Justiça Eleitoral. O sentimento de engajamento, segundo o entrevistado, aumentou a responsabilidade dos mesários com o processo, gerando maior segurança institucional e fortalecendo a execução das atividades no pleito.

A experiência, nesse caso, é avaliada como positiva e com efeitos práticos mais visíveis que os obtidos junto aos servidores. Para o entrevistado, a gamificação contribuiu para assegurar um corpo de mesários mais preparado, motivado e comprometido com o processo eleitoral. Por essa razão, ele defende a manutenção da prática e até mesmo a ampliação de sua aplicação, dado o impacto observado na qualidade da atuação dos colaboradores eventuais da Justiça Eleitoral.

O depoimento do Entrevistado 4 evidencia que a gamificação, quando aplicada em contextos formativos, não deve ser compreendida apenas como recurso lúdico, mas como estratégia metodológica capaz de ampliar a aprendizagem e a motivação dos participantes. Ao afirmar que a metodologia se mostrou eficaz no treinamento de mesários e que poderia ser expandida para outros cursos e formações.

A fala também revela uma percepção de flexibilidade quanto à aplicação da gamificação, pois o entrevistado não a restringe ao uso de ferramentas digitais específicas, mas a considera um recurso que pode ser incorporado de modo criativo em diferentes etapas do processo de ensino-aprendizagem, seja na introdução, revisão ou aprofundamento de conteúdo. Essa visão dialoga com a literatura que entende a gamificação como uma abordagem pedagógica adaptável e centrada no aprendiz, capaz de promover autonomia e engajamento cognitivo (Landers, 2014; Werbach & Hunter, 2015).

Outro ponto relevante é a menção ao plano anual de capacitação, o que sugere a possibilidade de institucionalização da gamificação nos processos formativos da organização. Isso está em consonância com a perspectiva de inovação educacional, que defende a incorporação de metodologias ativas de forma sistemática e não apenas pontual, para que se consolidem mudanças efetivas nos processos de aprendizagem (Moran, 2015). Assim, a experiência relatada

pelo entrevistado contribui para a compreensão de que a gamificação pode não apenas potencializar resultados individuais, mas também alinhar-se a políticas institucionais de formação continuada.

Para o entrevistado 5, adoção da gamificação no contexto do Tribunal Regional Eleitoral (TRE) foi percebida como uma inovação significativa, especialmente durante o período eleitoral, ao estimular o engajamento dos servidores com os processos eleitorais. Segundo o entrevistado, a estratégia contribuiu para aferir o nível de conhecimento dos participantes, ampliar o aprendizado e reforçar a compreensão da sistemática das eleições, conciliando entretenimento e formação profissional.

No que se refere à metodologia, a dinâmica baseada em perguntas diárias sobre temas eleitorais incentivou a pesquisa e o aprofundamento por parte dos servidores. Esse formato, que apresentava questões progressivamente mais complexas, manteve o interesse dos participantes e favoreceu o desenvolvimento de novos conhecimentos.

Entre as habilidades pessoais e profissionais mobilizadas, destacou-se o conhecimento institucional como aspecto central para a experiência. No entanto, a gamificação também contribuiu para o fortalecimento de competências como pensamento crítico, criatividade, inteligência emocional e colaboração.

O entrevistado ressaltou, em especial, a importância do pensamento crítico na análise de conteúdos e na aplicação prática durante as eleições. Além disso, a iniciativa promoveu integração entre áreas distintas, ampliando a comunicação institucional e interpessoal. Outro impacto relevante identificado foi a melhoria na comunicação entre os servidores.

O acúmulo de conhecimento possibilitou maior diálogo entre setores, favorecendo a troca de informações e o fortalecimento do trabalho em equipe. A experiência também foi considerada pioneira no âmbito da gamificação, embora o entrevistado reconheça a existência de outras inovações tecnológicas no TRE voltadas à automatização e à segurança de processos. A partir

das respostas dos entrevistados, foi elaborado um quadro que sintetiza algumas das competências interpessoais desenvolvidas, com descrição e evidências no programa.

Quadro 4 – Síntese das Competências Interpessoais com descrição e evidências no programa.

Competência Interpessoal	Descrição	Evidência no Programa
Comunicação Eficaz	Capacidade de expressar ideias com clareza.	Participação em quizzes e dinâmicas em grupo.
Trabalho em Equipe	Colaboração com colegas na resolução de problemas.	Atividades colaborativas com pontuação coletiva.
Criatividade	Proposição de soluções inovadoras.	Missões gamificadas com desafios criativos.
Inteligência Emocional	Gestão de emoções e empatia no ambiente de trabalho.	<i>Feedbacks</i> mediados e reflexões pós-jogo.
Resiliência	Capacidade de lidar com adversidades e manter a motivação.	Fases de dificuldade progressiva no jogo.
Pensamento Crítico	Análise e julgamento de situações complexas.	Problemas-situação sobre normas eleitorais.

Fonte: Elaboração própria.

Esses achados dialogam com a literatura que reconhece as *soft skills* como fundamentais para o setor público contemporâneo (OECD, 2017; Dutra, 2019). Assim, a gamificação se mostrou não apenas uma ferramenta de ensino de normas, mas também de gestão por competências, alinhando conhecimento, habilidades e atitudes ao desempenho organizacional.

No âmbito da competição, engajamento e cooperação institucional, os elementos de desafio, regras e pontuação foram avaliados como eficazes na promoção de engajamento. A competição entre servidores e equipes foi descrita como saudável, reforçando a motivação coletiva e individual. Ao invés de fragmentar, a disputa fortaleceu a integração entre áreas distintas, ampliando a comunicação e promovendo um convívio mais colaborativo.

Esse resultado pode ser interpretado à luz do conceito de competição (Nalebuff & Brandenburger, 1996), em que competição e cooperação coexistem de forma produtiva. No caso do TRE-MA, a gamificação estimulou tanto a busca individual por atualização quanto a integração coletiva de conhecimento, reforçando o conhecimento e pertencimento organizacional.

Além disso, os relatos evidenciam que o programa promoveu mudanças comportamentais como maior colaboração entre equipes, estimulando a comunicação interna. Os entrevistados indicaram que os conhecimentos adquiridos foram efetivos ao ajudar na atualização do extenso conteúdo, que muda a cada eleição, gerando impactos concretos na qualidade dos serviços prestados e na eficiência das atividades eleitorais.

A valorização da aprendizagem em equipe e da construção coletiva do conhecimento, são aspectos que remetem à teoria da “Organização que Aprende” de Peter Senge (2006). Os servidores destacaram que o ambiente criado pelo programa gamificado estimulou o compartilhamento de experiências e a reflexão conjunta sobre práticas institucionais, contribuindo para o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada pela aprendizagem contínua e pela inovação.

Apesar dos benefícios, houve também desafios e limitações da metodologia e os entrevistados identificaram alguns desafios. Entre eles, destacaram-se: a sobrecarga de trabalho em períodos eleitorais, que reduziu a adesão de parte dos servidores, a publicação de desafios em fins de semana e feriados, dificultando a participação, e a necessidade de ampliar os temas abordados para além das normas, incorporando conteúdos sobre ética, cidadania e gestão de pessoas.

Esses limites indicam que a gamificação, embora eficaz, deve ser entendida como ferramenta complementar, exigindo um formato flexível, adaptado a diferentes públicos e realidades de trabalho. O projeto teve impactos distintos dependendo do entrevistado, pois alguns gestores relataram efeitos menos diretos em sua prática cotidiana. A aplicação da metodologia aos

mesários em 2024, no entanto, foi considerada altamente bem-sucedida, com grande engajamento, redução da evasão e fortalecimento da confiança no processo eleitoral.

Esse resultado demonstra que a gamificação possui elevado potencial quando associada tanto a incentivos extrínsecos, como bonificações, quanto a públicos que demandam formação rápida e prática, ampliando assim o seu alcance estratégico no contexto da justiça eleitoral.

A experiência demonstrou-se uma iniciativa estratégica de inovação pedagógica e organizacional. Os dados evidenciaram que a metodologia foi capaz de potencializar o aprendizado técnico sobre normas eleitorais, ao mesmo tempo em que contribuiu para o desenvolvimento de competências socioemocionais essenciais à atuação no setor público.

O caráter lúdico e competitivo da experiência promoveu maior engajamento, resultando em comunicação mais efetiva, integração entre áreas e fortalecimento do senso de pertencimento institucional. Mesmo diante de limitações pontuais, os benefícios superaram os desafios, consolidando a gamificação como prática relevante de formação continuada e modernização administrativa.

Portanto, a gamificação deve ser considerada não apenas como recurso didático, mas como instrumento de inovação no setor público, capaz de articular motivação individual, colaboração coletiva e eficiência organizacional. Sua aplicação estratégica contribui para preparar servidores diante de contextos eleitorais cada vez mais complexos e dinâmicos, reforçando o compromisso da Justiça Eleitoral com a excelência, a transparência e a cidadania.

5.2 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

A análise comparativa das entrevistas realizadas com servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA) evidencia um panorama multifacetado acerca da implementação da gamificação como estratégia de formação e capacitação institucional. O

cruzamento das falas permite identificar eixos de convergência, divergência e complementaridade que, analisados à luz da literatura, oferecem uma compreensão mais ampla sobre os impactos, potencialidades e limites da metodologia.

De modo geral, há consenso entre os entrevistados de que a gamificação representou uma inovação relevante no contexto de formação do TRE-MA. A maioria reconhece que a ferramenta rompeu com o modelo tradicional de ensino na instituição, tornando o processo de aprendizagem mais dinâmico, motivador e participativo.

Essa percepção é sustentada pelo argumento de que a densidade das normas eleitorais, constantemente atualizadas, torna o estudo individual pouco atrativo, enquanto a dinâmica do jogo possibilita revisar conteúdos de maneira mais envolvente. Essa constatação converge com Bonwell e Eison (1991), que destacam a eficácia das metodologias ativas em comparação ao ensino passivo, e com Deterding et al. (2011), que apontam a gamificação como mecanismo de engajamento ao transpor elementos de jogos para contextos não lúdicos.

Para o entrevistado 3, “a gamificação trouxe uma energia nova para as formações. As pessoas se envolvem mais quando percebem que podem aprender de forma divertida e competitiva”. Essa percepção está em consonância com Werbach e Hunter (2012), que definem a gamificação como o uso de elementos de design de jogos para promover engajamento e resolver problemas em contextos não lúdicos.

Do mesmo modo, Csikszentmihalyi (1990) destaca que o estado de *flow*, a imersão prazerosa na atividade, surge quando o participante sente-se desafiado em um nível compatível com suas habilidades, o que foi evidenciado em diversas das falas analisadas.

Além disso, o aumento da motivação relatado pelos servidores confirma as proposições de Deci e Ryan (1985) sobre a Teoria da Autodeterminação, segundo a qual a aprendizagem significativa ocorre quando são atendidas as necessidades psicológicas de autonomia, competência e pertencimento. No contexto do TRE-MA, o Game das Eleições parece ter

proporcionado essas condições ao oferecer autonomia para resolver desafios, reconhecimento do desempenho e colaboração entre pares.

Outro ponto de destaque refere-se ao desenvolvimento de competências socioemocionais e comportamentais, como colaboração, comunicação, pensamento crítico, resiliência e criatividade. Tais achados vão ao encontro do modelo de gestão por competências de Dutra (2019), segundo o qual organizações contemporâneas devem promover não apenas conhecimentos técnicos, mas também habilidades e atitudes que assegurem maior efetividade no trabalho coletivo.

Nas palavras do entrevistado 5, “com o jogo, passamos a conversar mais entre as áreas e entender melhor o papel de cada um. Isso melhorou o clima e o respeito entre as equipes”. Essa constatação corrobora a visão de Goleman (1995), para quem a inteligência emocional é decisiva na efetividade profissional, superando, muitas vezes, o domínio puramente técnico. A educação corporativa voltada ao desenvolvimento de *soft skills* amplia o capital humano e social das organizações, fortalecendo a capacidade de trabalho colaborativo.

A Teoria da Organização que aprende, proposta por Peter Senge (1990/2006), oferece um referencial teórico valioso para compreender como o Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA) tem estruturado suas práticas de educação corporativa. Segundo o autor, as organizações que aprendem são aquelas capazes de expandir continuamente sua capacidade de criar o futuro, sustentando-se em cinco disciplinas fundamentais: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

No contexto do TRE-MA, essas dimensões se manifestam de forma integrada nas ações formativas descritas no Plano Anual de Capacitação (PAC) e nas práticas inovadoras, como o programa “Game das Eleições”.

O domínio pessoal é evidenciado na ênfase do Tribunal em promover o desenvolvimento próprio e a responsabilidade individual pela aprendizagem. Os servidores são estimulados a

aprimorar suas competências por meio da trilha metodológica, refletindo o compromisso individual com o crescimento profissional e com os valores institucionais.

Os modelos mentais são constantemente revisitados nas formações voltadas à ética, à transparência e à modernização da gestão pública. Ao introduzir metodologias como a gamificação, o TRE-MA desafia práticas tradicionais de formação e promove uma mudança cultural, substituindo a lógica tradicional por experiências colaborativas e dinâmicas de aprendizagem.

A visão compartilhada emerge no alinhamento entre os objetivos das ações educativas e as metas institucionais do Tribunal, fortalecendo o senso de pertencimento e o engajamento coletivo. Os servidores reconhecem-se como parte de um projeto comum de inovação e cidadania, o que reforça o propósito coletivo de aprimorar os serviços prestados à sociedade.

A aprendizagem em equipe é estimulada a partir de desafios cooperativos, resolução conjunta de problemas e metas coletivas de pontuação. As entrevistas realizadas com os participantes revelam que o trabalho em grupo favorece a troca de conhecimentos e experiências, ampliando a integração entre setores e promovendo um clima organizacional mais colaborativo.

Por fim, o pensamento sistêmico manifesta-se na forma como o TRE-MA articula suas ações de capacitação às necessidades estratégicas da instituição, compreendendo a aprendizagem como parte de um sistema mais amplo de governança e gestão pública. A educação corporativa, nesse sentido, não é vista como um processo isolado, mas como um componente essencial da melhoria contínua e da inovação institucional.

Além disso, a abordagem experiencial adotada alinha-se ao modelo de Kolb (1984), que propõe a aprendizagem como um ciclo contínuo de experiência, reflexão, conceituação e experimentação. As dinâmicas gamificadas proporcionaram exatamente essa sequência, permitindo aos participantes aprender “fazendo” e refletindo sobre suas próprias práticas.

Tal ponto reforça o impacto da gamificação no desenvolvimento de competências múltiplas. Do ponto de vista técnico, os entrevistados destacaram maior compreensão sobre resoluções eleitorais e processos administrativos. Contudo, a contribuição mais relevante esteve ligada ao fortalecimento de habilidades interpessoais e comportamentais, como comunicação, colaboração, resiliência, proatividade, inteligência emocional e pensamento crítico.

A competição saudável foi outro elemento recorrente nas falas, percebida como motor de engajamento e integração institucional. Nesse aspecto, observa-se consonância com Nalebuff e Brandenburger (1996), que introduzem o conceito de *coopetition*, combinação de competição e cooperação, em que indivíduos buscam resultados individuais sem comprometer os objetivos coletivos.

Essa lógica ficou evidente no programa, em que as pontuações individuais e por equipe estimularam tanto o desempenho pessoal quanto a cooperação entre colegas. Apesar dos aspectos positivos, as entrevistas também revelaram limitações estruturais, dentre as principais críticas estão o lançamento de desafios em horários inadequados como finais de semana e feriados, a ausência de alguns conteúdos transversais como ética e cidadania, assim como falta de aprofundamento em outros temas de abrangência institucional.

Esses pontos refletem o alerta de Kapp (2012), segundo o qual a gamificação precisa ser cuidadosamente planejada para alinhar-se às necessidades institucionais e ao perfil dos participantes. A ausência desse alinhamento pode reduzir o engajamento, como observado nos momentos de sobrecarga de trabalho relatados por alguns servidores.

Outro achado relevante foi a diferença de impacto da gamificação entre servidores e mesários. Enquanto alguns servidores relataram que a experiência funcionou mais como revisão de conteúdo do que como mudança significativa em suas práticas organizacionais, a aplicação da metodologia junto aos mesários revelou-se muito eficaz, sobretudo pela redução da evasão e pelo aumento do engajamento.

Quadro 5 – Comparativo das Entrevistas sobre Gamificação no TRE-MA

Entrevista	Pontos Positivos	Pontos Negativos	Habilidades Desenvolvidas	Sugestões/Futuro
1	Atualização das normas, aprendizado dinâmico, engajamento, estímulo à criatividade e inovação.	Algumas perguntas em feriados/fins de semana dificultaram participação.	Atualização constante, criatividade, colaboração, visão interdisciplinar.	Ampliar uso da gamificação em conjunto com outras capacitações.
2	Resumo eficaz de conteúdos, engajamento alto, confiança, acompanhamento por rodadas.	Não foram citados aspectos negativos relevantes.	Resolução de problemas, pensamento crítico, inteligência emocional, comunicação, flexibilidade.	Continuar aplicando nos anos eleitorais; sistema pode ser usado em outras áreas.
3	Interdisciplinaridade, debate, engajamento, adaptação para diferentes públicos (mesários).	Formato muito rápido (uma pergunta por vez), temas limitados.	Proatividade, comunicação, resiliência, trabalho em equipe, organização.	Expandir temas (ética, cidadania), aplicar em avaliações e treinamentos diversos.
4	Revisão de conteúdos relevantes, engajamento de mesários com bons resultados.	Baixa adesão de alguns servidores por sobrecarga de trabalho, pouco impacto direto na gestão.	Conhecimento pessoal, delegação, inteligência emocional (na gestão).	Ampliar uso para outros treinamentos e formações; explorar mais a gamificação.
5	Estímulo à pesquisa, aprendizado ampliado, integração entre áreas, comunicação reforçada.	Alguns servidores não se interessaram; limitação de engajamento em certos momentos.	Pensamento crítico, comunicação, trabalho em equipe, resiliência.	Manter e ampliar a prática, reforçando integração institucional.

Fonte: Elaboração própria.

O quadro 5 traz uma análise comparativa das entrevistas sobre a gamificação no TRE-MA. Os resultados também apontam para uma percepção ampliada de que as formações têm reflexos positivos na cultura organizacional e no atendimento ao cidadão. Muitos entrevistados

afirmaram que a educação corporativa contribuiu para maior comprometimento, senso de propósito e qualidade do serviço público.

Para o entrevistado 2 “depois das formações, a gente passou a entender melhor como o nosso trabalho impacta o eleitor. Isso dá mais sentido ao que fazemos.” A fala evidencia que a aprendizagem ultrapassou o âmbito técnico e gerou consciência sobre o papel social da instituição. Tal percepção está alinhada com Eboli (2015), que defende a educação corporativa como instrumento de transformação cultural e de fortalecimento do compromisso organizacional com a sociedade.

Esse resultado também dialoga com Dutra (2014) e Chiavenato (2020), ao sugerirem que o investimento na capacitação contínua dos servidores potencializa o desempenho e a satisfação profissional, refletindo-se na eficiência dos serviços públicos. No caso do TRE-MA, a integração entre formação e valores democráticos reforça a dimensão ética e cidadã do trabalho na Justiça Eleitoral, aproximando a missão institucional da noção de “educação corporativa a serviço da comunidade”.

De modo geral, as entrevistas reforçam que a gamificação deve ser compreendida não como metodologia substitutiva, mas como ferramenta complementar aos métodos de capacitação já existentes. Articulada a outras estratégias, como treinamentos presenciais, cursos online e metodologias ágeis de gestão, ela potencializa os resultados, promove inovação pedagógica e fortalece a cultura de aprendizagem contínua no âmbito da Justiça Eleitoral.

A análise dos dados evidenciou que diversas teorias abordadas no referencial, como a organização que aprende de Senge (2006), a inteligência emocional de Goleman (1995), o modelo de educação corporativa estratégica de Eboli (2004) e a aprendizagem experiencial de Kolb (1984), manifestam-se de alguma forma nas práticas observadas no Game das Eleições, ainda que nem sempre explicitadas pelos participantes.

As entrevistas revelaram que o trabalho em equipe, a resolução colaborativa de desafios e o estímulo à autonomia refletem os princípios da aprendizagem em equipe e da visão compartilhada propostos por Senge (2006). Da mesma forma, os relatos sobre empatia, cooperação e autoconhecimento indicam o desenvolvimento das competências emocionais descritas por Goleman (1995), enquanto a alternância entre experiências práticas e reflexão coletiva aproxima-se do ciclo de aprendizagem proposto por Kolb (1984).

Essas conexões demonstram que, embora algumas seções teóricas do estudo apresentem caráter descritivo, os resultados empíricos confirmam a aplicabilidade dos conceitos centrais no contexto do TRE-MA. Assim, a experiência gamificada traduz, em práticas formativas concretas, a integração entre teoria e ação preconizada pela literatura sobre educação corporativa e inovação em aprendizagem organizacional (Eboli, 2004; Dutra, 2014; Marras, 2021).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as práticas de educação corporativa no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA), com ênfase no programa de formação gamificada e em sua contribuição para o desenvolvimento de competências profissionais e socioemocionais dos servidores públicos. A investigação buscou compreender de que maneira as iniciativas de capacitação contribuem para o fortalecimento da cultura institucional, para a consolidação de valores democráticos e para o aprimoramento dos serviços prestados à sociedade.

Os resultados obtidos por meio das entrevistas e da análise documental evidenciam que a educação corporativa no TRE-MA transcende o caráter meramente técnico, configurando-se como uma estratégia institucional de desenvolvimento humano e inovação organizacional. Algumas diferenças de percepção entre os entrevistados, longe de fragilizar a experiência, oferecem subsídios valiosos para o aprimoramento do programa, indicando que sua continuidade e expansão podem consolidá-lo como referência em metodologias inovadoras de formação no setor público brasileiro.

Nas palavras de um dos servidores entrevistados, “a gamificação trouxe uma nova forma de aprender, mais leve e colaborativa, mas sem perder o compromisso com o resultado”. Outro participante ressaltou que “a cada fase do jogo, a gente se via no cotidiano do trabalho, aprendendo a lidar melhor com pessoas e com situações reais”.

Esses depoimentos reforçam que a utilização de metodologias ativas, especialmente a gamificação, demonstrou potencial para elevar o engajamento dos servidores, fomentar o aprendizado colaborativo e fortalecer competências como comunicação, empatia, liderança e trabalho em equipe, aspectos frequentemente negligenciados no setor público.

Esses achados confirmam as proposições de Eboli (2015), para quem a educação corporativa deve estar integrada à estratégia organizacional, funcionando como um sistema de aprendizagem contínua. Também se aproximam da perspectiva de Senge (2006), que concebe a organização como um espaço de aprendizagem coletiva, no qual as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados desejados e desenvolver visões compartilhadas.

Essa dimensão coletiva emergiu nitidamente nas entrevistas, quando vários servidores destacaram que “as dinâmicas do jogo ajudaram a quebrar barreiras entre setores” e que “a competição saudável virou cooperação, porque um precisava do outro para avançar”.

Além disso, os resultados dialogam com a teoria da aprendizagem experiencial de Kolb (1984), ao demonstrar que os servidores aprendem de forma mais efetiva quando vivenciam experiências práticas e refletem sobre elas no contexto real de trabalho.

O programa Game das Eleições constituiu um espaço concreto para a aplicação desse ciclo de aprendizagem — experiência, reflexão, conceituação e experimentação — ao articular desafios lúdicos e situações reais do cotidiano institucional. Um dos entrevistados sintetizou esse processo ao afirmar: “a gente erra, reflete, tenta de novo, e é assim que o aprendizado acontece de verdade”.

No plano organizacional, a pesquisa confirma a pertinência da teoria da aprendizagem em duplo ciclo de Argyris (1999), segundo a qual a aprendizagem genuína requer que as organizações questionem seus pressupostos e modelos mentais. Isso se refletiu nas falas de gestores que reconheceram que “o jogo nos fez repensar práticas antigas e perceber que inovar também é um ato de responsabilidade pública”.

A adoção da gamificação, ao estimular o pensamento crítico e a cooperação, representa uma ruptura parcial com práticas formativas tradicionais centradas na transmissão vertical de conhecimento. Nesse sentido, o TRE-MA demonstra avanços em direção a uma cultura de aprendizagem reflexiva e colaborativa.

Por outro lado, os resultados também revelam desafios vinculados à “imunidade à mudança” descrita por Kegan e Lahey (2009), uma vez que parte dos servidores ainda manifesta resistência a metodologias inovadoras, especialmente aquelas que envolvem competição, exposição e uso de tecnologias digitais.

Essa resistência apareceu em declarações como: “no começo fiquei desconfortável com a ideia de competir com colegas”, ou “achei difícil lidar com a tecnologia do jogo, mas aos poucos fui entendendo o propósito”. Tais percepções reforçam a necessidade de ações pedagógicas que promovam segurança psicológica e incentivem a experimentação e o aprendizado contínuo, de modo a superar barreiras cognitivas e emocionais à inovação.

Sob a ótica da gestão da mudança organizacional, os achados dialogam com o modelo de Kotter (1996), ao evidenciar que o sucesso de iniciativas inovadoras depende do engajamento das lideranças, da criação de senso de propósito coletivo e da institucionalização de novas práticas.

No TRE-MA, o apoio da alta gestão e a clareza comunicacional foram fatores determinantes para a aceitação do programa de gamificação e para o fortalecimento do vínculo entre aprendizado e missão institucional. Um gestor entrevistado destacou que “quando a direção participa, a equipe entende que a capacitação é prioridade institucional, não apenas uma tarefa a cumprir”.

Em relação à avaliação de resultados, os dados da pesquisa indicam a importância de incorporar as contribuições de Phillips (1997) e seu modelo de Retorno sobre o Investimento (ROI) em programas de capacitação. Embora o estudo não tenha aplicado mensuração quantitativa do impacto financeiro dos resultados, os depoimentos dos servidores e gestores evidenciaram ganhos em produtividade, integração e eficiência, que podem ser traduzidos em indicadores qualitativos de retorno social e institucional. “Hoje o trabalho flui melhor; a gente

entende mais o papel do outro”, afirmou um servidor, ilustrando os efeitos subjetivos, porém concretos, do programa.

Do ponto de vista teórico, esta dissertação amplia o debate sobre a educação corporativa no setor público ao associá-la a uma formação cidadã e ética, que transcende o desenvolvimento técnico e assume papel estratégico na construção de uma administração pública orientada para o bem comum.

Ao integrar teorias da aprendizagem organizacional (Senge, 2006; Argyris, 1999), da motivação (Deci & Ryan, 1985), da aprendizagem experiencial (Kolb, 1984) e da mudança institucional (Kotter, 1996; Kegan & Lahey, 2009), o estudo propõe uma leitura holística que une inovação pedagógica, cultura institucional e valores democráticos.

No plano metodológico, o trabalho confirma a viabilidade da pesquisa qualitativa aplicada a contextos institucionais, demonstrando que entrevistas e análises documentais são instrumentos adequados para captar percepções, sentidos e práticas de aprendizagem em organizações complexas.

Já do ponto de vista prático, o estudo oferece subsídios concretos para o aprimoramento das políticas de capacitação do TRE-MA e de outras instituições públicas, destacando a importância de adotar metodologias ativas e gamificadas, o equilíbrio entre competências técnicas e socioemocionais, o alinhamento das ações formativas às estratégias institucionais e a necessidade de mecanismos de avaliação que mensurem impactos reais sobre o desempenho e a satisfação dos servidores.

Apesar das contribuições, reconhecem-se limitações inerentes ao delineamento metodológico e oportunidades de melhorias futuras. A pesquisa concentrou-se em um único caso institucional e utilizou abordagem qualitativa, o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, o recorte temporal — centrado no programa de gamificação de 2024 — não contempla variações futuras.

Estudos subsequentes podem adotar métodos mistos, combinando dados qualitativos e quantitativos, e ampliando o escopo para outros tribunais e órgãos da administração pública. Também se sugere investigar a sustentabilidade e o impacto longitudinal das práticas de inovação educacional, bem como explicitar sua articulação com princípios de governança e responsabilidade social.

Oportuno registrar, e não pode ser diferente para o momento pelos recursos que se tinha e objetivos que se pretendia alcançar, que uma limitação central deste estudo é o seu foco nas percepções e experiências dos *stakeholders* internos (servidores e gestores). Embora o objetivo final da formação seja a melhoria do serviço prestado, a metodologia não incluiu a coleta de dados junto ao público externo para verificar empiricamente o impacto na comunidade.

Portanto, a conexão entre as melhorias internas observadas e o benefício direto para o cidadão permanece como uma inferência lógica, e não como um resultado comprovado por esta pesquisa.

Nesse sentido, a recomendação mais pertinente para futuras investigações é construir uma ponte empírica entre a formação interna e o seu impacto externo.

Sugere-se a realização de estudos que investiguem diretamente a percepção da comunidade sobre os serviços do TRE-MA, utilizando, por exemplo, inquéritos de satisfação aplicados aos cidadãos, análise de indicadores de qualidade do serviço público (como tempo de atendimento e taxa de resolução de problemas) ou entrevistas qualitativas com *stakeholders* externos.

Tal abordagem complementar os achados do presente estudo, validando a hipótese de que o investimento no desenvolvimento de competências internas se traduz, de fato, em um serviço de maior valor para a comunidade.

Como possibilidade de aprimoramento, os programas de formação futuros podem adotem uma abordagem mais integrada e estratégica, em consonância com os princípios de *Environmental, Social and Governance* (ESG), de forma a fortalecer tanto a dimensão social quanto a de governança institucional.

No âmbito social, recomenda-se que o planejamento das ações formativas considere o equilíbrio entre as demandas laborais e o bem-estar dos servidores, evitando a realização de atividades em períodos destinados ao descanso, como finais de semana e feriados. Tal medida contribui para a construção de um ambiente de aprendizagem mais saudável, inclusivo e comprometido com a qualidade de vida dos participantes.

No que se refere à governança, torna-se relevante a ampliação dos conteúdos formativos para contemplar temáticas transversais, tais como ética, cidadania, integridade pública e responsabilidade institucional. A inserção desses temas favorece o fortalecimento da cultura organizacional e reforça o compromisso da instituição com a transparência, a integridade e a *accountability*, pilares fundamentais de uma administração pública moderna e sustentável.

Além disso, a formação corporativa pode evoluir para um modelo que promova a integração entre competências técnicas, socioemocionais e socioambientais, estimulando o pensamento crítico, a inovação e o engajamento responsável. Dessa forma, a instituição poderá não apenas aprimorar o desempenho organizacional, mas também consolidar-se como referência em práticas sustentáveis, éticas e socialmente responsáveis no âmbito da gestão pública.

Em síntese, conclui-se que a educação corporativa, quando concebida como política estratégica de desenvolvimento humano, é capaz de promover uma administração pública mais inovadora, participativa e comprometida com a cidadania. No caso do TRE-MA, o *Game* das Eleições revelou-se não apenas uma inovação pedagógica, mas também uma prática concreta de gestão educacional voltada ao serviço público, em que aprender e servir à comunidade tornam-se dimensões indissociáveis da formação profissional e da cultura institucional.

Diante dos resultados obtidos, é possível afirmar que os objetivos propostos nesta pesquisa foram alcançados. O objetivo geral, de analisar como a educação corporativa se desenvolve no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA), com ênfase no programa *Game* das

Eleições, foi plenamente atendido por meio da investigação de suas práticas formativas, metodologias aplicadas e impactos observados no desenvolvimento dos servidores.

Quanto aos objetivos específicos, verificou-se: a análise da estrutura e do funcionamento do Game das Eleições, evidenciando seu potencial inovador e formativo, a identificação das competências socioemocionais e técnicas desenvolvidas nos Programas de Aperfeiçoamento Continuado (PAC), a avaliação das percepções dos gestores e servidores sobre a contribuição do programa para o desenvolvimento profissional, e o exame do alinhamento entre as competências desenvolvidas e as necessidades institucionais do Tribunal.

Esses resultados demonstram que o programa de educação corporativa do TRE-MA promove não apenas o aprimoramento técnico esperado por estas iniciativas, mas também o fortalecimento de competências interpessoais e valores éticos, consolidando-se como uma prática estratégica de gestão pública e de formação profissional e cidadã que deve ser continuada e ampliada.

REFERÊNCIAS

- Argyris, C. (1977). Organizational learning and development: An overview. *Journal of Management Studies*, 14(2), 129–138. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1977.tb00308.x>
- Babbie, E. (2017). *The basics of social research* (7th ed.). Cengage Learning.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (5ª ed.). Edições 70.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2019). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático*. Vozes.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>
- Bersin, J. (2013). *The Corporate Learning Factbook*. Bersin by Deloitte.
- Bersin, J. (2018, June 3). *A new paradigm for corporate training: Learning in the flow of work*. Josh Bersin. <https://joshbersin.com/2018/06/a-new-paradigm-for-corporate-training-learning-in-the-flow-of-work/>
- Bersin, J. (2019). *The future of corporate learning: Trends and technology shaping learning and development*. Deloitte University Press. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4637_2019_LearningTrends/DI_2019_LearningTrends.pdf
- Bersin, J. (2021). *The Big Reset: Human capital trends in the new world of work*. Josh Bersin Company.
- Bonwell, C. C., & Eison, J. A. (1991). *Active learning: Creating excitement in the classroom* (ASHE-ERIC Higher Education Report No. 1). George Washington University.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2019). Gestão por competências e educação corporativa no setor público. *Revista de Administração Pública*, 53(2), 240–258. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180119>
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília: Presidência da República.

- Bruner, J. S. (1996). *The culture of education*. Harvard University Press.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Elsevier.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Código Eleitoral. *Lei nº 4.737*, de 15 de julho de 1965. Diário Oficial da União.
- Cooke, M. (2023, February 20). *Unveiling corporate learning trends of 2023: A deep dive*. Brandon Hall Group. <https://brandonhall.com/learning-trends-of-2023/>
- Costa, M. L., & Silva, R. G. (2020). *Inovação e transformação educacional: Desafios e perspectivas*. Editora Educacional.
- Costa, M. R., & Silva, J. P. (2020). Inovação educacional e as competências do século XXI. *Revista Brasileira de Educação*, 25, e250058. <https://doi.org/10.1590/s1413-24782020250058>
- Coutinho, C. P. (2018). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Almedina.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cruz, E. P. F. da, Gomes, G. R. R., & Azevedo Filho, E. T. (2022). Microlearning como uma nova abordagem tecno-pedagógica: Uma revisão. *Research, Society and Development*, 11(6). <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i6.29548>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011, September). *From game design elements to gamefulness: Defining “gamification.”* In Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments (pp. 9–15). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Duarte, M. A., & Oliveira, R. C. (2020). *Educação corporativa: Estratégias para o desenvolvimento humano nas organizações*. Atlas.
- Dutra, J. S. (2014). *Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. Atlas.

- Dutra, J. S. (2019). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. Atlas.
- Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), 613–619. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279492>
- Eboli, M. (2004). *Educação corporativa no Brasil: Mitos e verdades*. Gente.
- Eboli, M. (2015). *Universidade corporativa: Educação para o mundo do trabalho*. Atlas.
- Eboli, M., & Ramos, A. M. (2020). *Educação corporativa 4.0: Estratégias para o desenvolvimento de pessoas no contexto da transformação digital*. Elsevier.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- ENAP. (2022). *Relatório de tendências em capacitação e aprendizagem no setor público*. <https://www.enap.gov.br>
- Fischer, R. M., & Albuquerque, L. G. (2019). Competências profissionais e aprendizagem organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(2), eRAMG190038. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190038>
- Flick, U. (2013). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª ed.). Artmed.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. In M. M. Hough (Ed.), *Learning organizations: Developing cultures for tomorrow's workplace* (pp. 23–42). Berrett-Koehler.
- Gartner. (2023). *Top strategic technology trends for 2023*. <https://www.gartner.com>
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2012). *Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente* (2ª ed.). Objetiva.
- Gomes, A. F., & Machado, H. V. (2020). Educação corporativa e soft skills: O desenvolvimento humano em foco. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(3), 547–563. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190043>

- Harvard Business Review. (2022). *The culture factor: ESG and governance in the corporate world*. <https://hbr.org>
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2020). *Desenvolvimento de lideranças no setor público brasileiro: diagnóstico e perspectivas*. IPEA.
- Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education*. Pfeiffer.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Harvard Business Press.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Lemos, A. (2018). *Cibercultura e educação: Perspectivas críticas*. EDUFBA.
- Libâneo, J. C. (2016). *Pedagogia e pedagogos: Para quê?* (8ª ed.). Papirus.
- López, V., Sicilia, M. A., & Sánchez-Alonso, S. (2017). Predictive modeling of student academic performance: A survey of trends and techniques. *Knowledge Engineering Review*, 32, e19. <https://doi.org/10.1017/S0269888917000036>
- Lück, H. (2017). Educação e formação continuada no serviço público: desafios para a modernização administrativa. *Revista do Serviço Público*, 68(1), 35–50. <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i1.2428>
- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico* (13ª ed.). Saraiva.
- Marras, J. P. (2021). *Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional* (4ª ed.). Saraiva.
- Meister, J. C. (1998). *Corporate universities: Lessons in building a world-class work force*. McGraw-Hill.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Minayo, M. C. S. (2022). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (15ª ed.). Hucitec.
- Morin, E. (2000). *Os sete saberes necessários à educação do futuro* (4ª ed.). Cortez/UNESCO.

- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1996). *Co-opetition*. HarperCollins.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- OECD. (2017). Skills for a high performing civil service. *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>
- OECD. (2020). *Skills for a 21st century workforce*. OECD. <https://www.oecd.org>
- Oliveira, D. A., & Andrade, M. M. (2022). *Educação corporativa e competências socioemocionais: Estratégias para o desenvolvimento humano nas organizações*. Appris.
- Oliveira, D. P. R. (2016). *Educação corporativa: Uma abordagem estratégica* (3ª ed.). Atlas.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). Skills for a high performing civil service. *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>
- Pacheco, R. S. (2018). Capacidades estatais no Brasil: Avanços e desafios. *Revista do Serviço Público*, 69(3), 455–482. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i3.3893>
- Paiva, D. L., Chalco, G., & Bittencourt, I. I. S. P. (n.d.). *Explorando a gamificação e a experiência de fluxo no ensino de literatura com o Kahoot!: Um estudo de caso*. Universidade de São Paulo. https://especializacao.icmc.usp.br/documentos/tcc/deise_paiva.pdf
- Pereira, A. M., & Lima, R. P. (2021). Metodologias ativas no ensino superior: Uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Ensino Superior*, 12(3), 45–59. <https://doi.org/10.1234/rbes.2021.012345>
- Pereira, C. R., & Lima, D. G. (2021). Inovação educacional no contexto da aprendizagem ativa: Desafios e perspectivas. *Revista Educação e Fronteiras On-line*, 11(35), 1–20.
- Phillips, J. J. (1997). *Return on investment in training and performance improvement programs*. Butterworth-Heinemann.
- Piaget, J. (1973). *To understand is to invent: The future of education*. Viking Press.
- Piaget, J. (1976). *A epistemologia genética*. Zahar.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Robinson, K. (2015). *Creative schools: The grassroots revolution that's transforming education*. Viking.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>

- Saks, A. M., & Burke, L. A. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 118–127. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00397.x>
- Santos, B. M. (2018). *Educação inclusiva e inovação pedagógica: Um olhar crítico*. Cadernos CEDES, 38(105), 29–45.
- Santos, M. T. (2018). *Tecnologias e inclusão: Repensando a educação no século XXI*. Editora Inclusiva.
- Saviani, D. (2008). *História das ideias pedagógicas no Brasil* (3ª ed.). Autores Associados.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Senge, P. M. (2006). *A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende* (8ª ed.). BestSeller.
- Siemens, G., & Long, P. (2011). Penetrating the fog: Analytics in learning and education. *EDUCAUSE Review*, 46(5), 30–32.
- Silva, E. P., & Farias, M. C. (2021). Soft skills e desempenho no serviço público: Uma análise crítica. *Revista Gestão Pública e Desenvolvimento*, 17(1), 123–139.
- Silva, L. F., & Dutra, J. S. (2020). Desenvolvimento de competências: Uma abordagem integrada entre a educação e o trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(6), 1–25. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200134>
- Silva, A. M., & Oliveira, L. M. (2022). Educação corporativa e seus impactos nos resultados organizacionais. *Revista Gestão & Conhecimento*, 10(1), 22–34.
- Sousa, F. A. (2019). A inovação tecnológica e suas implicações na educação: Uma análise crítica. *Revista de Educação Tecnológica*, 8(1), 23–37. <https://doi.org/10.5678/retec.2019.12345>
- Sousa, M. C. (2019). Metodologias ativas e inovação na educação: Um estudo de caso em escolas públicas. *Educação em Revista*, 35, e216853. <https://doi.org/10.1590/0102-4698216853>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Takahashi, A. R. W. (2014). Educação corporativa como estratégia de gestão de pessoas no setor público. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 449–468. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512014000300004>
- Traxler, J. (2007). Defining, discussing and evaluating mobile learning: The moving finger writes and having writ. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 8(2). <https://doi.org/10.19173/irrodl.v8i2.346>
- Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. (n.d.-a). *Composição da Corte Eleitoral*. <https://www.tre-ma.jus.br/institucional/composicao/composicao-da-corte-eleitoral>

- Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. (n.d.-b). *Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão*. <https://www.tre-ma.jus.br>
- Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. (2024). *Plano Anual de Capacitação (PAC) 2024*. TRE-MA.
- Tribunal Superior Eleitoral. (2022). *Educação para a cidadania: ações e programas da Justiça Eleitoral*. Brasília: TSE.
- Tribunal Superior Eleitoral. (2023). *Justiça Eleitoral: estrutura, funções e transparência*. Brasília: TSE.
- UN Global Compact. (2022). *Corporate sustainability in practice: ESG and climate change*. <https://www.unglobalcompact.org>
- Vergara, S. C. (2011). *Gestão de pessoas*. Atlas.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.
- Weller, M. (2020). *25 years of ed tech*. Athabasca University Press.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation at work: Psychological perspectives*. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 18(1), 5–20. <https://doi.org/10.2224/sbp.1990.18.1.5>
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. <https://www.weforum.org>
- World Medical Association. (2013). *Declaration of Helsinki: Ethical principles for medical research involving human subjects*. <https://www.wma.net/policies-post/wma-declaration-of-helsinki-ethical-principles-for-medical-research-involving-human-subjects/>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5ª ed.). Bookman.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

APÊNDICE A – DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO



Declaração relativa ao consentimento informado para a pesquisa “A educação corporativa a serviço da comunidade: um estudo sobre o ensino de profissionais no TRE-MA.”

Caro(a) participante,

Começo por agradecer imensamente o facto de ter aceitado participar na pesquisa “A educação corporativa a serviço da comunidade: um estudo sobre o ensino de profissionais no tre-ma” de que sou a Investigadora Responsável e que tem parecer favorável por parte da Comissão de Ética do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

Esta pesquisa tem como objetivo principal investigar o desenvolvimento de habilidades sociais em servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA). O foco do nosso estudo é o programa de gamificação aplicado pela assessoria de gestão de eleições sobre normas e procedimentos eleitorais. Nosso objetivo é entender como essa iniciativa contribuiu para o aprimoramento profissional e a efetivação de criatividade e inovação no serviço público.

A sua participação é muito importante e é voluntária, podendo desistir a qualquer momento. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, a não ser que considere oportuna essa identificação.

A entrevista somente será gravada se houver autorização do entrevistado(a). O entrevistado possui o direito de não responder a qualquer pergunta, caso sinta qualquer tipo de

constrangimento ou desconforto na resposta a dar. Os resultados serão apenas utilizados no âmbito restrito da pesquisa, podendo ser divulgados em comunicações apresentadas em congressos, em livros ou artigos científicos. O material resultante das gravações será armazenado em local seguro.

Este Termo de Consentimento Informado é redigido em duas vias, sendo uma para o participante e outra para o investigador. Todas as páginas deverão ser rubricadas pelo participante da pesquisa e pelo pesquisador responsável, com ambas as assinaturas apostas na última página.

- Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar voluntariamente desta entrevista.

SIM NÃO

- Autorizo a gravação desta entrevista. SIM NÃO

Local e data: _____

Nome legível do participante da pesquisa: _____

CPF: _____

Assinatura: _____

Nome legível do responsável pela pesquisa: Maria Cecília de Freitas Borges

Cartão de cidadão: 18059163

Assinatura: _____

APÊNDICE B – GUIÃO DE ENTREVISTA



Para iniciarmos, gostaria de alinhar alguns termos que usaremos. Quando eu mencionar 'experiência de gamificação', estou me referindo àquele programa específico que vocês participaram, que usava desafios, pontos e outros elementos de jogos para ensinar sobre as normas eleitorais. E quando eu falar de '*soft skills*' ou 'habilidades interpessoais/comportamentais', estou me referindo a competências como comunicação, trabalho em equipe, criatividade, resolução de problemas e inteligência emocional, em contraste com o conhecimento técnico das normas em si. Isso está claro?

1. Relevância do Programa para seu desenvolvimento profissional:

Considerando sua participação no programa de gamificação, em que medida você percebe que uma metodologia de jogo contribui para o seu desenvolvimento profissional, especialmente no aprendizado de normas eleitorais?

2. Importância das *Soft Skills*:

Analisando sua experiência com a gamificação, você acredita que ela teve alguma influência no aprimoramento de suas habilidades profissionais, para além do conhecimento técnico das normas?

3. Adequação das competências nos programas:

O programa de gamificação contribuiu para o desenvolvimento de habilidades socioemocionais (como inteligência emocional, criatividade e capacidade de colaboração), essenciais para enfrentar os desafios do seu trabalho, especialmente em momentos de alta pressão?

4. *Soft Skills* Desenvolvidas:

Quais das suas *soft skills*, como trabalho em equipe, comunicação ou resiliência, você sentiu que foram mais estimuladas durante sua participação no programa de gamificação?

5. Exemplos Práticos de Desenvolvimento:

Houve algum desafio ou atividade específica dentro do jogo que você considera ter sido um marco no seu desenvolvimento profissional? Você poderia descrever essa experiência e o que ela representou para você?

6. Aplicação no Dia a Dia:

De que maneira as habilidades que você desenvolveu com a gamificação são aplicadas no seu dia a dia de trabalho? Você consegue identificar situações em que a experiência do jogo te ajudou a agir de forma diferente?

7. Mudanças de comportamento:

Após a gamificação, você notou alguma mudança em seu comportamento profissional? Por exemplo, na sua forma de trabalhar, de tomar decisões ou de se relacionar com a equipe?

8. Ferramentas e Criatividade:

A gamificação foi a única ferramenta de aprendizado que você utilizou para desenvolver sua criatividade e inovação? Se não, quais outras metodologias ou práticas você usa no seu trabalho para fomentar essas habilidades?

9. Impacto na Resolução de Problemas:

De que forma o programa de gamificação influenciou sua capacidade de resolver problemas e de enfrentar desafios profissionais? Você se sente mais confiante ou proativo(a) ao lidar com situações complexas após o programa?

10. Aspectos Cruciais e Continuidade:

Quais elementos específicos da gamificação — como as regras, os pontos, os desafios ou a colaboração em equipe — foram mais importantes para o seu aprendizado? Você continua a aplicar essas habilidades e comportamentos no seu trabalho após o término do programa?

APÊNDICE C – APRESENTAÇÃO DOS PROJETOS INOVADORES DO TRE-MA

Este apêndice apresenta uma descrição detalhada de dois projetos inovadores desenvolvidos e implementados pelo Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA): o "Game das Eleições" e o "Game dos Mesários(as)". Ambos os projetos visam aprimorar o conhecimento e o engajamento dos diversos públicos envolvidos com a Justiça Eleitoral, utilizando metodologias lúdicas e interativas. As informações a seguir são baseadas na apresentação oficial dos projetos, fornecendo um panorama completo de seus objetivos, formatos, regras de participação e sistemas de premiação.

O Game das Eleições surgiu com o objetivo de aprimorar o conhecimento em eleições entre os servidores da Justiça Eleitoral do Maranhão, tornando o estudo de temas complexos mais acessível e dinâmico. Sua primeira edição foi realizada em 2022 como projeto piloto, direcionado aos servidores, e já demonstrava o potencial da metodologia.

Em 2024, foi promovida a segunda temporada, refletindo o engajamento e o interesse dos participantes, consolidando o formato como uma ferramenta eficaz de aprendizado. A competição ocorreu entre abril e julho e foi organizada em cinco rodadas temáticas, com até 15 perguntas de múltipla escolha cada, abordando os temas de fechamento do cadastro, auditoria de urnas, mesários, registro de candidatura e propaganda eleitoral.

A mecânica de participação buscou incentivar o acesso diário. Os participantes respondiam a uma questão no sistema “Guardião” e acumulavam pontos: 2 por respostas corretas e 1 por respostas incorretas, garantindo engajamento mesmo diante de erros. O feedback era imediato, permitindo acompanhar o desempenho em tempo real. A disputa ocorria tanto individualmente quanto em grupo.

Na sede do TRE-MA, oito grupos foram formados, representando setores como Presidência, Diretoria, Gabinetes, Corregedoria Regional Eleitoral (CRE), Secretaria de Administração e Finanças (SAF), Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), Secretaria Judiciária (SJD) e Secretaria

de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC). Nos cartórios eleitorais, cada unidade constituía um grupo, promovendo a competição local.

Para equilibrar a disputa, a pontuação dos grupos era calculada por meio de uma média simples, dividindo-se a soma total dos pontos pela quantidade de servidores da equipe. A cada rodada, dois vencedores individuais e dois grupos eram reconhecidos, tanto na sede quanto nos cartórios. Ao final da competição, premiavam-se os dois melhores participantes gerais e os grupos vencedores.

O reconhecimento incluía certificados, 1500 pontos no programa VALOR e a participação em seminário ou curso custeado pelo Tribunal, além da divulgação oficial dos resultados em agosto. Para preservar a imparcialidade, setores como ASGEL, GABCOSIN, SEDIN e gerentes de processos não puderam participar.

Já o Game dos Mesários(as) foi concebido em 2024 como uma forma de engajar e valorizar os voluntários que atuaram nas eleições. Seu propósito principal foi incentivar o estudo do Manual do(a) Mesário(a) e reconhecer o serviço prestado à democracia. O jogo foi realizado na plataforma Moodle, com 20 questões de múltipla escolha, organizadas em diferentes pesos: 5 com valor 2, 10 com valor 4 e 5 com valor 6, refletindo a relevância de cada tema.

A participação foi aberta a todos os mesários selecionados para as eleições de 2024, mediante inscrição no site oficial do TRE-MA, através do Canal do Mesário. O critério de premiação principal foi a maior pontuação obtida na prova. Em caso de empate, os critérios de desempate considerados foram maior tempo de trabalho na função eleitoral e, em seguida, maior idade.

As premiações foram estruturadas em duas categorias. No âmbito estadual, os três primeiros colocados receberam prêmios diferenciados: o primeiro lugar ganhou um notebook, o segundo uma viagem a Santo Amaro (MA) para até cinco pessoas, e o terceiro um capacete de moto. Já em nível local, os três melhores de cada zona eleitoral receberam certificados personalizados,

entregues em solenidades de diplomação. A divulgação dos resultados ocorreu no Canal do Mesário, em 21 de outubro de 2024, com listas organizadas por categorias.

Tanto o Game das Eleições quanto o Game dos Mesários(as) representam um avanço significativo nas estratégias de educação e engajamento cívico do TRE-MA. Ao utilizar a gamificação, o Tribunal reforça uma abordagem inovadora que capacita servidores e mesários, fortalecendo o processo democrático por meio do conhecimento e da valorização.

Esses projetos demonstram o potencial das iniciativas lúdicas para alcançar objetivos educacionais e institucionais complexos, configurando-se como modelo para outras ações na administração pública.

ANEXO A – ENTREVISTAS SOBRE GAMIFICAÇÃO NO TRE-MA

ENTREVISTA 1

Entrevistador: Então tá, vamos começar aqui. De forma geral, como é que você avalia a inovação trazida pela gamificação no contexto geral de formação do TRE Maranhão? A sua opinião.

Entrevistado: A minha opinião é que considero a iniciativa extremamente positiva, pois o programa “Gamificação” tem se mostrado uma ferramenta eficaz para ampliar e atualizar os conhecimentos sobre as normas eleitorais. Só para ter uma ideia, pelo menos no meu caso, sempre vou estar pela Lei nº 9.504/97, que possui 107 artigos. E toda eleição possui várias resoluções, em média 12, cada uma tratando de assuntos como procedimentos, prestação de contas, propaganda, fiscalização e cronograma do cadastro.

São muitos conteúdos, que, se a pessoa não tiver tempo e uma técnica de estudo, é difícil de se atualizar. A metodologia do programa torna o aprendizado mais dinâmico e atrativo, promovendo ativação e engajamento dos participantes. Como é uma competição, todos querem se sair bem, demonstrando conhecimento nas avaliações. Além de atualizar, estimula a criatividade, a inovação no serviço público e fortalece a segurança e a qualidade do processo eleitoral.

Entrevistador: E como você percebe que a metodologia do jogo contribuiu para o seu desenvolvimento profissional, especialmente no aprendizado das normas eleitorais?

Entrevistado: Contribuiu bastante, porque as resoluções são muito extensas e, todo ano eleitoral, surgem novas atualizações. Eu procuro ler o que foi novidade, pois ler todo o conteúdo

é cansativo. Com o game, consigo responder às questões e demonstrar conhecimento. Acho que é uma boa tática de se atualizar.

Entrevistador: As questões iam diretamente às atualizações importantes, certo?

Entrevistado: Sim, além de trazer as novidades, também aborda a norma geral e sua aplicação nas atividades. Temos várias atividades que demandam essas resoluções.

Entrevistador: A metodologia teve influência no aprimoramento das suas habilidades profissionais além do conhecimento técnico? Quais habilidades foram mais desenvolvidas?

Entrevistado: Ela incentiva a atualização constante, mesmo que o conteúdo não seja diretamente da minha responsabilidade. No setor eleitoral, qualquer pessoa pode fazer perguntas sobre o processo, então é importante estar atualizado. O sistema me incentivou a adquirir conhecimentos além das minhas atividades diárias.

Entrevistador: O programa contribuiu para o desenvolvimento de habilidades como criatividade, inteligência emocional e capacidade de colaboração, especialmente em momentos de alta pressão?

Entrevistado: Sim. O game antecede as atividades reais, então você se aprimora com aquele conhecimento e adquire novas habilidades. Solidifica o conhecimento e aumenta o domínio sobre ele. Além disso, há colaboração entre equipes, pois a pontuação é individual e por equipe, estimulando todas as equipes envolvidas nos processos eleitorais.

Entrevistador: Alguma atividade específica foi um marco no seu desenvolvimento ou para o Tribunal?

Entrevistado: Acredito que sim. Muitos servidores não procuram se atualizar ou ler inovações. O sistema contribui para o desenvolvimento pessoal e da equipe, fornecendo informações que nem todos dominam, aumentando a proatividade.

Entrevistador: A gamificação foi a única ferramenta usada para desenvolver criatividade e inovação, ou houve outras iniciativas?

Entrevistado: O Tribunal oferece cursos e treinamentos, mas o game soma a tudo isso. Ele permite colocar em prática o conhecimento adquirido, como se fosse um refinamento do aprendizado. Uma crítica é que algumas perguntas do game surgiam em finais de semana ou feriados, e quem não acessava diariamente não conseguia concluir o jogo totalmente.

Entrevistador: Você continua aplicando algumas habilidades comportamentais após o término do programa?

Entrevistado: Sim. O game incentiva atualização constante e a busca por novos conhecimentos. É uma forma inovadora de aprendizado aplicada ao nosso trabalho diário, principalmente no período eleitoral. Ele também proporciona uma visão interdisciplinar das atividades do Tribunal.

Entrevistador: Como foi tratado o aspecto da competição?

Entrevistado: Foi saudável e divertida. Os servidores foram premiados, o que valoriza a dedicação e alinha o conhecimento das equipes. A competição reconhece quem domina o conteúdo, contribuindo para melhor desempenho nas atividades.

Entrevistador: Você conhece outras experiências de inovação que possam ser adotadas pelo Tribunal no futuro?

Entrevistado: Acredito que sim. O Tribunal investe em treinamento e capacitação constantemente. Novidades são sempre oferecidas, e programas inovadores, como o game, podem continuar e se somar a outros tipos de iniciativas.

Entrevistador: Muito obrigado por participar.

ENTREVISTA 2

Entrevistador: Considerando sua participação no programa de gamificação, em que medida você percebe que a metodologia do jogo contribuiu para o seu desenvolvimento profissional, especialmente no aprendizado das normas eleitorais?

Entrevistado: Foi muito importante para a instituição. O jogo teve várias rodadas antes das eleições, sempre abordando tópicos importantes sobre o processo eleitoral. Sempre antes de algum evento, tínhamos uma rodada do game, como no fechamento de cadastro, que é onde se encerram todos os cadastros no período eleitoral. Isso ajudou bastante, inclusive para que as pessoas relembassem os tópicos mais importantes. Foi de grande proveito para a instituição.

Entrevistador: Então o jogo teve relevância na questão de resumo dos conteúdos que foram passados, correto?

Entrevistado: Exatamente.

Entrevistador: Sobre habilidades interpessoais e comportamentais — comunicação, trabalho em equipe, criatividade, resolução de problemas e inteligência emocional — você acredita que a gamificação teve alguma influência no aprimoramento dessas habilidades além do conhecimento técnico das normas eleitorais?

Entrevistado: Sim. Particpei do game de duas formas: como usuário e como responsável pelo desenvolvimento do sistema. Isso trouxe mais confiança. Além disso, o jogo permitia medir o desempenho dos participantes e identificar pontos fortes e fracos, direcionando ações de treinamento específicas. Isso teve grande valência para o desenvolvimento das habilidades interpessoais e profissionais.

Entrevistador: A própria questão de ser um jogo trouxe desenvolvimento em resolução de problemas?

Entrevistado: Sim, sim. Havia níveis de dificuldade, estatísticas, gráficos e diplomas no final das etapas. Havia várias rodadas e o pessoal aderiu muito bem.

Entrevistador: O programa contribuiu para o desenvolvimento de habilidades como inteligência emocional, criatividade e capacidade de colaboração, essenciais para enfrentar desafios sob pressão?

Entrevistado: Sim. Por exemplo, tivemos uma rodada sobre segurança das urnas eletrônicas, que ajudou bastante a desenvolver pensamento rápido, essencial durante o período eleitoral.

Entrevistador: Quais habilidades interpessoais você sentiu que foram mais estimuladas durante a gamificação?

Entrevistado: O pensamento crítico foi bastante utilizado. As perguntas do jogo eram de múltipla escolha, com cronômetro, e saíam aleatoriamente, dificultando a cola entre participantes.

Entrevistador: Como desenvolvedor da gamificação, você também desenvolveu habilidades interpessoais. Quais você destacaria?

Entrevistado: O contato com o cliente é fundamental. Receber ideias e transformá-las em soluções tecnológicas evoluiu meu pensamento crítico e a maneira de lidar com as pessoas. Antes, eu queria que minhas ideias fossem sempre aceitas sem questionamento, mas aprendi a ouvir mais, ser maleável e trabalhar em equipe. O game ajudou nisso também.

Entrevistador: Houve algum desafio dentro do jogo que foi um marco no seu desenvolvimento profissional?

Entrevistado: Sim, todo o processo de análise, desenvolvimento e interação com usuários me ajudou a melhorar continuamente. Sempre buscamos aprimorar nosso trabalho, e o game foi essencial nesse aprendizado constante.

Entrevistador: As responsabilidades que você desenvolveu com o programa de gamificação são aplicadas no seu dia a dia de trabalho?

Entrevistado: Sim. O game trouxe conhecimento que me ajuda a interagir melhor com os usuários, transmitir confiança e agir com mais segurança em momentos de pressão.

Entrevistador: A gamificação foi a única ferramenta para desenvolver criatividade e inovação, ou existem outras metodologias no Tribunal?

Entrevistado: Existem outras metodologias. Por exemplo, utilizamos o Scrum, uma metodologia de gerenciamento de projetos que envolve planejamento, reuniões diárias, brainstorming e trabalho em equipe. Ele ajuda a desenvolver criatividade e integração entre os membros da equipe.

Entrevistador: Essas atividades de gamificação continuarão sendo aplicadas?

Entrevistado: Sim, são sempre aplicadas em anos eleitorais, como em 2022, 2024 e já planejadas para 2026. É focado nos tópicos mais importantes da eleição, mas o sistema é genérico e poderia ser usado em qualquer área do Tribunal.

Entrevistador: Quais elementos da gamificação foram mais importantes para você e continuam sendo aplicados após o término do programa?

Entrevistado: O relacionamento interpessoal e o aprendizado constante foram os elementos mais importantes. O game nos permite desenvolver trabalho eficiente, pensamento dinâmico e aplicar o conhecimento adquirido em diversas funções durante o período eleitoral, que nem sempre são nossas atividades do dia a dia.

ENTREVISTA 3

Entrevistador: Ok, para alinhar inicialmente, vamos falar sobre a experiência da gamificação. Os servidores participaram de cursos e, ao mesmo tempo, vamos falar sobre *soft skills*, ou seja, habilidades interpessoais e comportamentais. Certo? Comunicação, trabalho em equipe, criatividade, resolução de problemas, inteligência emocional, aprendizagem ativa, entre outros.

De forma geral, como você avalia a inovação da gamificação no contexto de formação dos servidores do TRE Maranhão?

Entrevistado: Eu acho que foi uma boa experiência, mas poderia ser melhor aproveitada. De forma geral, os conteúdos oficiais foram abordados, mas alguns assuntos poderiam ser incluídos para ampliar ainda mais a participação e o engajamento. Tivemos adaptações ao longo dos anos, como em 2024, quando o jogo foi voltado para os mesários, público externo. Acredito que foi uma ótima experiência, repetida em eleições posteriores.

Entrevistador: Você mencionou que poderia ser melhor aproveitado. Em qual aspecto?

Entrevistado: O formato do game era muito rápido: uma pergunta por vez, com alternativas. Poderíamos ter explorado outros assuntos, como ética, cidadania e sensibilidade. Poderíamos usar o game para mapear o interesse e o nível de compreensão dos servidores sobre diversos temas, permitindo um acompanhamento mais detalhado sobre necessidades de aprendizado.

Entrevistador: Quem teve a ideia de criar o game?

Entrevistado: A ideia foi minha. Notei que muitos servidores não compreendiam aspectos específicos das eleições, e havia risco de informações incorretas chegarem ao público. Queria uma capacitação rápida, intuitiva, que gerasse engajamento e diálogo. O game permitia não apenas responder a perguntas, mas criar uma conversa sobre o tema abordado.

Entrevistador: E de que forma a metodologia do game contribuiu para o seu desenvolvimento profissional, especialmente no aprendizado das normas eleitorais?

Entrevistado: Ampliou o debate e o conhecimento de forma interdisciplinar. Servidores especializados em um tema puderam compartilhar informações, e todos puderam aprender sobre assuntos diferentes. O game reforçou as atualizações das normas eleitorais, estimulou a curiosidade e aumentou a proatividade dos servidores, além de incentivar o voluntariado para funções específicas, como o fechamento de cadastro.

Entrevistador: E sobre as habilidades interpessoais e comportamentais? Houve desenvolvimento nesse sentido?

Entrevistado: Sim, habilidades como proatividade, interesse por diferentes assuntos, trabalho em equipe, comunicação e resiliência foram estimuladas. No desenvolvimento do game, era necessário dialogar com responsáveis de diferentes setores para elaborar perguntas claras, acessíveis a servidores com diversos níveis de escolaridade, garantindo que todos compreendessem e aprendessem corretamente.

Entrevistador: Então, cada pergunta exigia comunicação com outros setores?

Entrevistado: Exatamente. Eu conversava com o responsável pelo tema, recebia a resposta correta, desenvolvia a pergunta e as alternativas, e depois conferia com a equipe de TI para disponibilizar no sistema. Isso exigiu paciência, organização, clareza na comunicação e atenção aos detalhes.

Entrevistador: E quanto à competição dentro do game?

Entrevistado: Foi saudável e estimulante. Alguns servidores recorreram das respostas por questões de interpretação, o que gerou discussões construtivas. Muitos se engajaram e buscavam

acompanhar diariamente o game para não perder pontos. Isso demonstrou engajamento, comprometimento e espírito competitivo positivo.

Entrevistador: Além do game, houve outras iniciativas de inovação para incentivar ideias dos servidores?

Entrevistado: Sim, temos o programa “Boas Práticas”, em que os servidores submetem ideias inovadoras sobre processos eleitorais. As ideias são avaliadas por outros servidores e pontuadas. As melhores ideias são implementadas, gerando aprendizado prático e valorização dos colaboradores.

Entrevistador: E você vê outras metodologias inovadoras que poderiam ser aplicadas no TRE Maranhão?

Entrevistado: Sim. Avaliamos constantemente diferentes técnicas. Por exemplo, na última eleição usamos premiação por engajamento e avaliação presencial com a técnica de café colonial. O planejamento considera sempre o objetivo, as possibilidades financeiras e a adequação ao público. A ideia é buscar inovação contínua, sempre pensando no aprendizado e na valorização do servidor.

Entrevistador: Excelente. Muito obrigado por compartilhar sua experiência.

Entrevistado: Ok, eu que agradeço pelo tempo e pela oportunidade.

ENTREVISTA 4

Entrevistador: Certo. Vou iniciar a nossa primeira pergunta do questionário. Inicialmente, como você avalia a inovação que foi trazida na gamificação no contexto geral de formação de servidores do TRE Maranhão? Qual a sua opinião sobre a gamificação?

Entrevistado: A gamificação foi utilizada no ano eleitoral, na eleição de 2024, e acredito que um ano antes também, como uma forma de preparativo. Foi nesse momento que tive o primeiro contato com a ferramenta, e eu a avalio como extremamente positiva, porque trouxe a possibilidade de revisar conteúdos eleitorais de acordo com os assuntos daquele momento.

Passamos por vários processos, e a ferramenta trazia temas pertinentes, como registro de candidatura e cadastro. Achei bom poder relembrar isso.

Percebi também uma adesão bastante grande de servidores, embora alguns não tenham se interessado. Acredito que a maioria demonstrou interesse, principalmente até o momento em que houve um acréscimo no trabalho dos servidores. Nesse ponto, a sobrecarga acabou dificultando a participação.

Entrevistador: Houve, então, um problema de participação, mas relacionado ao momento em que a gamificação foi aplicada, que coincidiu com excesso de trabalho, certo?

Entrevistado: Isso. Aqui na Justiça Eleitoral, em momentos de excesso de trabalho, as pessoas têm que priorizar e acabam deixando outras coisas de lado.

Entrevistador: Certo. E qual foi a influência que o programa teve nas suas habilidades profissionais e pessoais?

Entrevistado: Dentro da proposta implementada, vejo mais como uma questão pessoal, de conhecimento meu enquanto servidor, e menos como algo aplicado diretamente ao trabalho ou à gestão.

Não percebi benefício direto na minha atuação como gestor. Vejo mais como uma ampliação do meu conhecimento.

Entrevistador: E quais são as habilidades que você mais usa no seu trabalho como gestor?

Entrevistado: Aqui, como gestor de cartório eleitoral, temos uma demanda significativa, principalmente em ano eleitoral. Então, é necessário delegar atribuições, não podemos centralizar, sob risco de sobrecarga psicológica.

Outra habilidade importante é manter a equipe capacitada, garantindo que todos tenham conhecimento das atividades para conduzir o trabalho de forma alinhada.

Entrevistador: Então, isso envolve trabalho de equipe, resolução de problemas e inteligência emocional. Em qual gestão você está e qual é sua função específica?

Entrevistado: Sou chefe de cartório da 10ª zona eleitoral. O cartório é a unidade de primeiro grau da Justiça Eleitoral, que atende o eleitor e executa a preparação do processo eleitoral. Aqui em São Luís temos uma estrutura diferente do interior: há uma central de atendimento dedicada, mas eventualmente atendemos eleitores no cartório para demandas específicas, além das atividades cartorárias. Também fazemos atendimentos por *WhatsApp*, e-mail, ligação e Título Net.

Entrevistador: Você notou alguma mudança relevante no comportamento profissional, seu ou da sua equipe, após a aplicação da gamificação?

Entrevistado: Não. Não percebi diferença significativa dentro do cartório. Alguns servidores não tinham tanto interesse. Por outro lado, a Justiça Eleitoral também utilizou a gamificação para os mesários, e aí sim houve uma grande adesão, especialmente porque estava atrelada a bonificação. Isso resultou em um público mais capacitado, pois os mesários precisavam realizar tarefas para se habilitar.

Entrevistador: E quais comportamentos você notou entre os mesários?

Entrevistado: Percebi maior engajamento, o que se refletiu no dia da eleição com menor evasão de mesários — um problema comum. Quando o mesário se sente envolvido, participa mais, e isso nos dá segurança para o processo.

Houve, portanto, um público mais preparado e capacitado, o que considero positivo. Vejo a gamificação como algo que deve ser mantido e até ampliado.

Entrevistador: A gamificação foi a única ferramenta de treinamento inovadora que você participou?

Entrevistado: Sim. O tribunal antes realizava treinamentos presenciais e atualmente usa treinamentos online, mas nada inovador. A gamificação não veio como um treinamento, mas como uma ferramenta adicional para despertar interesse em determinados temas, muitas vezes não tratados. Não percebo outra ferramenta inovadora de aprendizagem ou treinamento sendo utilizada.

Entrevistador: Você não participou de nenhuma outra iniciativa nos últimos anos?

Entrevistado: Não, não participei.

Entrevistador: Certo. Você comentou que a gamificação foi mais eficaz com os mesários. Então, em termos de inovação, você acredita que ela pode ser aprofundada em outros cursos e formações?

Entrevistado: Acredito que sim. No treinamento que ministrei para novos servidores, pensei em algo de revisão, mas poderia ter usado a gamificação tanto para revisar quanto para introduzir ou aprofundar conteúdos.

Ela pode ser aplicada em outros treinamentos, até porque temos um plano anual de capacitação. Não acho que seja obrigatório usar ferramentas específicas, mas como sugestão, acredito que a gamificação pode contribuir bastante.

Entrevistador: Certo. Muito obrigada pela sua participação no questionário. Tem algo mais que queira acrescentar?

Entrevistado: Acredito que a gamificação é algo interessante, mas ainda pouco difundida e pouco utilizada na Justiça Eleitoral. Vejo potencial para ser mais explorada, tanto em cursos internos como externos. Se bem utilizada e dosada, pode ser muito útil.

Entrevistador: Perfeito, sua contribuição foi muito relevante. Muito obrigada pela participação.

ENTREVISTA 5

Entrevistador: Então vamos começar a nossa pesquisa sobre o desenvolvimento da experiência de gamificação. Vou citar habilidades interpessoais e comportamentais. A primeira pergunta: como você avalia a inovação da gamificação no contexto geral de formação do TRE? O que você acha que foi positivo e negativo, de forma geral?

Entrevistado:

Essa foi uma inovação adotada em especial no período eleitoral, envolvendo os servidores no conhecimento dos processos eleitorais. A gamificação foi um entretenimento que estimulou o servidor a participar e adquirir conhecimento do processo eleitoral como um todo.

Alcançou o objetivo, que era aferir o nível de conhecimento, ampliar o aprendizado e reforçar a sistemática das eleições.

Entrevistador: E com relação à metodologia, em que medida você acha que contribuiu para o desenvolvimento de habilidades nos servidores?

Entrevistado:

Contribuiu bastante. Muitos servidores não tinham conhecimento de determinadas matérias. A metodologia, com perguntas diárias sobre temas eleitorais, incentivava a pesquisa e o aprofundamento. Isso estimulava os servidores a buscar informações e conhecer mais.

As perguntas evoluíam ao longo dos dias, aumentando o interesse em continuar participando.

Entrevistador: Na sua experiência com o projeto, além do conhecimento das normas, quais habilidades pessoais e profissionais você utilizou?

Entrevistado:

Principalmente o conhecimento institucional, voltado para a área de atuação. Esse aspecto foi preponderante para a experiência.

Entrevistador: O programa contribuiu para o desenvolvimento de habilidades como criatividade, colaboração, inteligência emocional e pensamento crítico?

Entrevistado:

Sim, naturalmente. Destaco o pensamento crítico, que ajudou na avaliação do conteúdo e na aplicação prática durante as eleições. Isso contribuiu para melhorar a cada processo eleitoral.

Também houve integração entre áreas distintas, com servidores se envolvendo em processos além da sua própria área.

Entrevistador: Identifiquei aqui trabalho em equipe, resiliência, comunicação. Como você avalia a questão da comunicação especificamente?

Entrevistado:

A comunicação melhorou muito. Com o conhecimento adquirido, passamos a dialogar mais com outras áreas, tirando dúvidas e ampliando a interação. Isso fortaleceu a comunicação interpessoal e institucional.

Entrevistador: Você já participou de outras iniciativas inovadoras no TRE ou essa foi a primeira?

Entrevistado:

Com a tecnologia, tivemos outras inovações, especialmente na automatização de processos. Isso trouxe mais segurança e agilidade. Mas a gamificação, nesse formato, foi uma experiência pioneira para mim.

Entrevistador: De que forma a gamificação influenciou sua capacidade de resolver problemas e enfrentar desafios profissionais?

Entrevistado:

Influiu diretamente. Os processos fazem parte do nosso cotidiano e a gamificação despertou a busca por mais conhecimento, ampliando a capacidade de resolução de problemas.

Ela nos tirou da “caixinha”, permitindo integração entre áreas e atuação conjunta, o que foi importante para toda a equipe.

Entrevistador: E sobre os elementos específicos do programa, como regras, pontos e desafios: eles estimularam engajamento? A competição foi saudável?

Entrevistado:

Sim, foi uma competição saudável, com foco no objetivo de prestar um serviço de excelência. Promoveu trabalho em equipe, melhor comunicação e aproximação entre colegas, inclusive com pessoas com quem antes não tínhamos convívio.

Entrevistador: Certo, acho que cobrimos os pontos principais. Muito obrigada pela sua participação.

ANEXO B – FORMAÇÕES E UNIDADES SOLICITANTES DO PAC 2024

UNIDADE SOLICITANTE	EVENTO DE CAPACITAÇÃO
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	1. COMUNIQUE-SE
	2. FALE DIREITO, BRASIL
GABINETE DE MEMBROS	1. PROCEDIMENTO DE CUMPRIMENTO DE SENTENÇA VOLTADO À APLICAÇÃO DAS RESOLUÇÕES 23.604/2019, 23.607/2019 E 23.709/2022, COM ÊNFASE NA EXECUÇÃO CONTRA PARTIDOS POLÍTICOS.
CORREGEDORIA REGIONAL ELEITORAL	1. SISTEMA SEI
	2. PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR
	3. SISTEMA PJe
	4. PROCESSO ELEITORAL – CÍVEL E PENAL
	5. JURIMETRIA
	6. ATENDIMENTO AO PÚBLICO
	7. ATUALIZAÇÃO NAS NORMAS E PRÁTICAS DO CUMPRIMENTO DAS SENTENÇAS ELEITORAIS
	8. DIREITO ELEITORAL – RESOLUÇÕES DO TSE
	9. SIMPLIFICAÇÃO NA LINGUAGEM JURÍDICA
	10. COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA
ASSESSORIA DE CERIMONIAL	1. OFICINA PRÁTICA DE MESTRES DE CERIMÔNIA
	2. ASCENSÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL EM EVENTOS
	3. LÍNGUA BRASILEIRA DE SINAIS - LIBRAS
ASSESSORIA DE CONTROLE INTERNO E APOIO À GESTÃO	1. DISPENSA, INEXIGIBILIDADE E A INSTRUÇÃO DE PROCESSOS – LEI 14.133/2021
	2. COMO ELABORAR E JULGAR A PLANILHA DE PREÇOS DOS SERVIÇOS COM MÃO DE OBRA EXCLUSIVA
	3. CONTRATAÇÕES DE OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA – LEI 14.133/2021
AUDITORIA	1. AMOSTRAGEM APLICADA À AUDITORIA
	2. AUDI 1 – EOP (IAA BRASIL)
	3. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NA AUDITORIA
	4. CONFORMIDADE CONTÁBIL E ANÁLISE DE BALANCETE – SIAFI E O TESOURO GERENCIAL COMO INSTRUMENTOS DE TRILHAS PARA AUDITORIA E CONTABILIDADE
	5. HABILIDADES INTERPESSOAIS PARA AUDITORES
	6. LEGISLAÇÃO DE PESSOAL, APOSENTADORIAS E PENSÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
	7. SECURITY OFFICER FOUNDATION – DATA SECURITY
	8. AUDI TI – INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL (IAA BRASIL)
	9. CONSULTORIA
10. DEFINIÇÃO DE PROCESSOS AUDITÁVEIS	

COORDENADORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA E MODERNIZAÇÃO	1. OFICINA DE ELEMENTOS COMPLEMENTARES À BIA (ANÁLISE DO IMPACTO DO NEGÓCIO – BUSINESS IMPACT ANALYSYS) NO PLANO DE CONTINUIDADE DO NEGÓCIO (PCN).
---	--

COORDENADORIA DE IMPRENSA E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	1. CURSO DA REDE E-GOV
	2. CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO - COMBRASCOM
	3. RENOVAÇÃO DAS LICENÇAS DA ALURA
	4. DESIGN GRÁFICO
	5. LINGUAGEM SIMPLES E INCLUSIVA
	6. ELABORAÇÃO DE ESTUDOS TÉCNICOS PRELIMINARES E TR – LEI Nº 14.133/21
ASESSORIA DE GESTÃO DE ELEIÇÕES	1. GESTÃO DE RISCOS EM PROCESSOS DE TRABALHO
	2. GAMIFICAÇÃO
	3. CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO APLICADA AO SERVIÇO PÚBLICO
	4. COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA
SEÇÃO DE GESTÃO DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	1. LGPD - LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS
	2. SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO
ASSESSORIA DE EXAME DE CONTAS ELEITORAIS E PARTIDÁRIAS	1. OBRIGAÇÕES PRINCIPAIS E ACESSÓRIAS DE NATUREZA FISCAL E TRIBUTÁRIA DE PARTIDOS POLÍTICOS, INCLUINDO NOTA FISCAL ELETRÔNICA E E-SOCIAL (DCTF WEB)
	2. ATUALIZAÇÃO EM ANÁLISE DE PRESTAÇÕES DE CONTAS ANUAIS (RESOLUÇÃO TSE 23.604/2019) / JURISPRUDÊNCIA ATUAL, E EM EXECUÇÃO E CUMPRIMENTO DE DECISÕES IMPOSITIVAS DE MULTAS E OUTRAS SANÇÕES DE NATUREZA PECUNIÁRIA.
	3. ANÁLISE E PROCESSAMENTO E EXECUÇÃO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS ELEITORAIS (RESOLUÇÃO 23.607/2019 E ATUALIZAÇÕES)
NÚCLEO DE SUSTENTABILIDADE E ACESSIBILIDADE	1. LÍNGUA BRASILEIRA DE SINAIS - LIBRAS BÁSICO
	2. SUSTENTABILIDADE – RES. CNJ 400/2021
	3. PALESTRA EM SUSTENTABILIDADE – DIA NACIONAL DO MEIO AMBIENTE
	4. ACESSIBILIDADE – RES. CNJ 401/2021
	5. PALESTRA SOBRE ACESSIBILIDADE E INCLUSÃO/DIA INTERNACIONAL DO PCD
	6. PALESTRA SOBRE EQUIDADE RACIAL – RES. CNJ 519/2023
	7. GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS
	8. FISCAIS DE CONTRATOS DE ACESSIBILIDADE - AUDIODESCRIÇÃO E LEGENDAGEM
SEÇÃO DE SEGURANÇA INSTITUCIONAL E INTELIGÊNCIA	1. INTELIGÊNCIA E CONTRAINTELIGÊNCIA
	2. RECICLAGEM PARA OS AGENTES DE SEGURANÇA JUDICIÁRIA
	3. SEGURANÇA DE DIGNITÁRIOS E DE PESSOAS
	4. DIREÇÃO DEFENSIVA E EVASIVA
	5. SEGURANÇA PATRIMONIAL E CFTV
	6. SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO
OUVIDORIA	1. LÍNGUA BRASILEIRA DE SINAIS - LIBRAS
	1. TÉCNICA LEGISLATIVA
	2. PREVIDENCIÁRIO
	3. NOVAS REGRAS SOBRE TOMADA DE CONTAS ESPECIAL / ENTENDIMENTOS DO TCU

SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS	4. GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL
	5. GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO
	6. GESTÃO DO CONHECIMENTO
	7. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA)
	8. PROGRAMA DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA DE SERVIDORES
	9. PROGRAMA DE QUALIDADE
	10. AVERBAÇÃO E CERTIDÃO DE TEMPO DE CONTRIBUIÇÃO
	11. AUTOMATIZAÇÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO
SECRETARIA JUDICIÁRIA ÚNICA	1. CURSO DE CUMPRIMENTO DE SENTENÇA
	2. CURSO PROCESSUAL ELEITORAL
	3. CURSO DE FILIAÇÃO PARTIDÁRIA
	4. CURSO PROCESSUAL PENAL
	5. CURSO DE JURIMETRIA – CIÊNCIA DE DADOS APLICADA AO DIREITO/NECESSIDADE
	6. CURSO DE SISTEMAS DE CONSTRUÇÃO DE BENS/CADASTRAL, BACENJUD, RENAJUD, DETRAN, CNIB E SERASAJUD
	7. REDAÇÃO OFICIAL
	8. CURSO DE PRESERVAÇÃO DIGITAL
	9. CONGRESSO NACIONAL DE TAQUIGRAFIA
	10. CURSO DE ATUALIZAÇÃO DO PJE 2º GRAU (RES. TRE/MA 9850/2021)
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	1. FUNDAMENTOS DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO
	2. HARDENIN EM LINUX
	3. ANÁLISE FORENSE
	4. DESENVOLVIMENTO SEGURO (CURSO DE DEVSECOPS)
	5. CURSO DE KUBERNETS ORQUESTRO DE CONTAINER
	6. WINDOWS SERVER 2019/2022
	7. INSTALAR, CONFIGURAR E ADMINISTRAR O ZABBIX
	8. SWITCH ARUBA OS CX SWITCHING
	9. LINUX SYSTEM ADMINISTRATOR
	10. LINUX ESSENTIALS
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS	1. SIAFI WEB
	2. ORÇAMENTO PÚBLICO
	3. TESOURO GERENCIAL
	4. MICROSOFT BI
	5. ELABORAÇÃO DE ARTEFATOS DE PLANEJAMENTO DE CONTRATAÇÃO
	6. REGISTRO DE PREÇOS NA NOVA LEI DE LICITAÇÕES
	7. GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO – LEI 14.133/2021
	8. CURSO DE SOFTWARE BIM 5D
	9. GESTÃO DE RISCO NOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÕES/OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA
	10. ELABORAÇÃO DE TERMOS DE REFERÊNCIA/FISCALIZAÇÃO/ GESTÃO CONTRATUAL
	11. RETENÇÕES TRIBUTÁRIAS
	12. CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE

ZONAS ELEITORAIS	1. AÇÕES ELEITORAIS - AIJE, AIME E REPRESENTAÇÕES
	2. ATENDIMENTO AO PÚBLICO
	3. ATUALIZAÇÃO EM DIREITO ELEITORAL
	4. EXCEL (BÁSICO, AVANÇADO E INTERMEDIÁRIO)
	5. CURSO DE MALA DIRETA
	6. LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS
	7. CURSO DE PROCESSO PENAL ELEITORAL
	8. LÍNGUA BRASILEIRA DE SINAIS - LIBRAS
	9. PRÁTICAS CARTORÁRIAS
	10. SISTEMA ELO
	11. PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAIS
	12. PRESTAÇÃO DE CONTAS ELEITORAIS
	13. SISTEMAS ELEITORAIS (INFODIP, DFT E FILIA)
COMISSÃO PERMANENTE DE SINDICÂNCIA E PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR	1. FORMAÇÃO DE SERVIDORES PARA COMPOR COMISSÕES DE SINDICÂNCIA E PAD
	2. MODELAGEM E PROCESSOS DE NEGÓCIO
	3. PROCESSO ADMINISTRATIVO NA PRÁTICA – JULGADOS E INFORMATIVOS RECENTES
	4. IMPLEMENTAÇÃO DE MECANISMOS DE INTEGRIDADE INSTITUCIONAL PARA O ENFRENTAMENTO À FRAUDE E CORRUPÇÃO
COMISSÃO DE PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO DO ASSÉDIO MORAL E DO ASSÉDIO SEXUAL	1. PREVENÇÃO, COMBATE E ENFRENTAMENTO À DISCRIMINAÇÃO E ASSÉDIO MORAL E SEXUAL
	2. PALESTRA COM ABORDAGEM DO TEMA: COMBATE E ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO MORAL E SEXUAL