

Consolidação e Análise dos Dados

Relatório sobre Formação e Aperfeiçoamento de
Servidores do Poder Judiciário 2016-2017



Consolidação e Análise dos Dados

Relatório sobre Formação e Aperfeiçoamento de
Servidores do Poder Judiciário 2016-2017



CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Presidente: Ministra Cármen Lúcia Antunes Rocha
Corregedor Nacional de Justiça: Ministro João Otávio de Noronha
Conselheiros: Carlos Augusto de Barros Levenhagen
Bruno Ronchetti de Castro
Daldice Maria Santana de Almeida
Fernando César Baptista de Mattos
Gustavo Tadeu Alkmin
Carlos Eduardo Oliveira Dias
Rogério José Bento Soares do Nascimento
Arnaldo Hossepian Salles Lima Junior
Luiz Cláudio Silva Allemand
José Norberto Lopes
Henrique de Almeida Ávila
Maria Tereza Uille Gomes

Secretário-Geral: Júlio Ferreira de Andrade
Diretora-Geral: Julhiana Miranda Melhoh Almeida

EXPEDIENTE

Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD)

Chefe do CEAJUD Diogo Albuquerque Ferreira
Organização e redação Anali Cristino Figueirêdo
Rodrigo Pereira da Silva

Secretaria de Comunicação Social

Secretário de Comunicação Social Luiz Cláudio Cunha
Projeto gráfico Eron Castro
Revisão Carmem Menezes

2017

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Endereço eletrônico: www.cnj.jus.br



Sumário

Apresentação	7
1 Planejamento sobre a necessidade de formação e aperfeiçoamento de servidores	11
2 Ações voltadas para formação e aperfeiçoamento de servidores	15
2.1 Cursos com menos de 360 horas (número de cursos, vagas, inscritos, percentual de capacitados e não concluintes)	16
2.2 Outras ações formativas (pós-graduação, palestras, congressos, encontros, seminários, fóruns e <i>workshops</i>)	27
3 Cursos abertos à sociedade	31
4 Modalidades de ensino (EAD × Presencial × Semipresencial)	33
5 Instrutoria interna × externa	37
6 Estrutura para capacitação	41
7 Investimento em capacitação	45
8 Avaliações de treinamento	49
9 Gestão por competências	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57



Apresentação

O Centro de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD) apresenta os resultados obtidos com o Relatório sobre Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário 2016-2017.

O relatório visa atender ao estabelecido no art. 17 da Resolução n. 192/2014, que dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário:

Os órgãos do Poder Judiciário, por meio da unidade de formação, enviarão ao CEAJUD, na primeira quinzena de fevereiro de cada ano, por formulário ou meio eletrônico, informações sobre as ações formativas realizadas no ano anterior, além do planejamento para o ano em curso, para fins de acompanhamento e coordenação.

Conteúdo do relatório

Por meio do relatório, foram obtidas informações sobre o planejamento em programas de aperfeiçoamento de servidores do Poder Judiciário, incluindo o investimento previsto para atender esses programas, a sua execução orçamentária, os tipos de ações formativas e os tipos de avaliação que foram priorizados neste planejamento. Além disso, há informações sobre a implementação da gestão por competências nos órgãos e sobre a estrutura disponível para a capacitação.

Metodologia adotada

Após a publicação da Resolução n. 192/2014, a pedido dos Conselheiros da Comissão de Eficiência Operacional e Gestão de Pessoas do CNJ, o CEAJUD criou um canal de comunicação com todos os tribunais, voltado para os principais tópicos da Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dessa Resolução. Foi justamente por meio da Rede Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário que se disponibilizou o Relatório. Inicialmente, no dia 21 de novembro de 2016, foi compartilhado

o documento em formato PDF para que os tribunais pudessem familiarizar-se com o conteúdo, coletar, a tempo, as informações solicitadas e tomar as providências cabíveis. No dia 12 de janeiro de 2017, foi disponibilizada a versão eletrônica do Relatório e foi concedida a data limite de 15 de fevereiro aos tribunais para a devolução. A pedido dos tribunais, prorrogamos o prazo de entrega por mais 15 dias para a compilação e análise das informações obtidas. Posteriormente, em virtude de problemas técnicos, prorrogou-se o envio do Relatório por mais 15 dias.

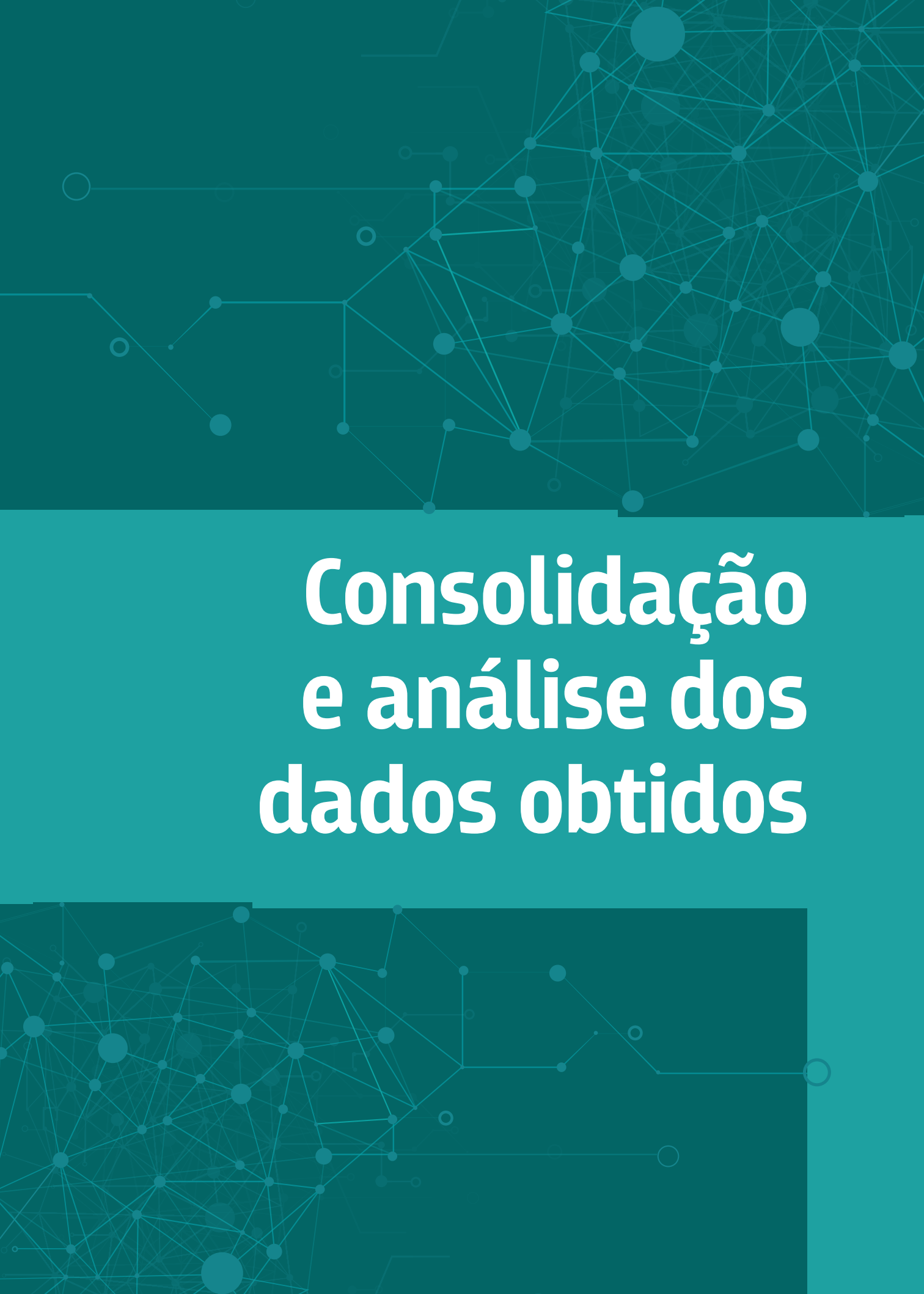
Amostra

Entregaram o relatório **84** tribunais da Justiça Eleitoral, da do Trabalho, da Federal, da Estadual, da Militar, mais os Tribunais Superiores e o Conselho Nacional de Justiça.¹

Tabela 1 – Participação, por ramo de justiça, no envio do Relatório Anual de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário

RAMO	QUANTIDADE DE RELATÓRIOS ENVIADOS
TRIBUNAIS SUPERIORES	4
JUSTIÇA ELEITORAL	24
JUSTIÇA DO TRABALHO	23
JUSTIÇA FEDERAL	5
JUSTIÇA ESTADUAL	24
JUSTIÇA MILITAR	4
TOTAL	84

¹ Em 2016, 79 tribunais entregaram o Relatório.



Consolidação e análise dos dados obtidos



1 Planejamento sobre a necessidade de formação e aperfeiçoamento de servidores

Primeiramente, ressalta-se a relevância do planejamento nos programas desenvolvidos pela organização. Pelo planejamento, pode-se preparar, organizar e estruturar os objetivos estratégicos, permitindo-se otimização do alcance das metas propostas.

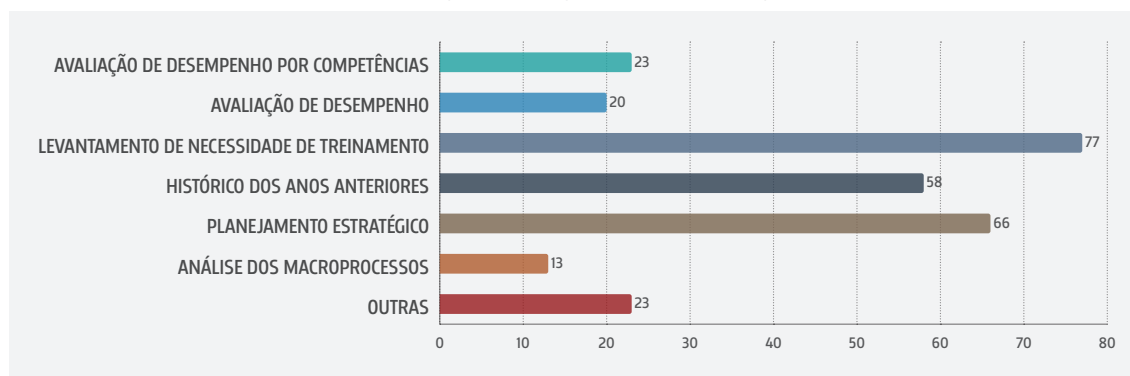
Nesse relatório, foi questionado se os tribunais e os conselhos possuem ou não planejamento anual sobre a formação e o aperfeiçoamento de seus servidores. **Noventa e seis por cento** dos tribunais afirmaram possuir um planejamento anual de capacitação. Em relação aos instrumentos utilizados na elaboração desse planejamento, no relatório, já foram indicadas algumas opções, a saber: avaliação de desempenho por competências, avaliação de desempenho, levantamento de necessidade de treinamento, histórico dos anos anteriores, planejamento estratégico e análise dos processos. Além disso, o relatório apresentava a opção “outros instrumentos”, em que o tribunal podia indicar outras formas de planejamento não apresentadas na lista anterior. **Cabe ressaltar que os órgãos puderam apontar a utilização de mais de um instrumento.**

Sobre os métodos utilizados para elaborar o planejamento de capacitação, observou-se que 77 tribunais aplicam o levantamento de necessidade de treinamento. Os demais instrumentos apresentados foram o planejamento estratégico (66), histórico dos anos anteriores (58), avaliação de desempenho por competências (23), avaliação de desempenho (20), análise dos macroprocessos (13) e outros (23).²

² Exemplos de outros instrumentos de planejamento indicados pelos tribunais: avaliação dos servidores sobre os cursos, mapeamento de competências, reuniões com gestores, atos normativos e metas de capacitação fixadas pelo CNJ, CJF e CSJT, matriz de capacitação e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Os tribunais puderam anexar ao relatório seu planejamento para ações de capacitação previsto para o ano de 2017. Como o planejamento depende de aprovação superior e de previsão orçamentária para sua elaboração, apenas 58 órgãos apresentaram o documento pronto até a última semana de março de 2017. Foram eles: TST, TJAM, TJBA, TJRJ, TJSP, TJRO, TJAL, TJAC, TJMG, TJDF, TJSE, TJRS, TJSC, TJMT, TJMS, TJMA, TRE-DF, TRE-MG, TRE-SE, TRE-RS, TRE-RO, TRE-SP, TRE-PI, TRE-PA, TRE-TO, TRE-SC, TRE-ES, TRE-MA, TRE-BA, TRE-CE, TRE-GO, TRE-MT, TRE-RN, TRF3, TJMMG, TJMSP, TJMRS, TRT1, TRT2, TRT3, TRT4, TRT5, TRT6, TRT7, TRT8, TRT9, TRT10, TRT11, TRT12, TRT14, TRT15, TRT16, TRT17, TRT18, TRT19, TRT21, TRT22, TRT24.

Gráfico 1 – Instrumentos utilizados na elaboração do planejamento de capacitação de servidores



2014 × 2015 × 2016

No ano de 2014, os resultados apontaram alto índice de utilização do Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT) e baixa frequência do mapeamento de competência dentro do processo de planejamento.³ Em 2015, o LNT manteve-se como o instrumento mais utilizado, seguido pelos instrumentos planejamento estratégico e histórico dos anos anteriores. No relatório de 2016, observam-se dados parecidos com o ano anterior, com a permanência do LNT como o método mais utilizado (77 tribunais).

É importante ressaltar que o LNT é um processo que visa identificar os treinamentos necessários para que o profissional desempenhe melhor as atividades laborais. O LNT é a primeira etapa de um processo cíclico, por ser uma ferramenta de diagnóstico para a programação, a implementação e a avaliação de treinamentos. É uma pesquisa que se inicia com a coleta de informações e se completa com a análise das informações obtidas. Há várias técnicas disponíveis na literatura para se realizar esse estudo, como, por exemplo: avaliações de desempenho, observações, questionários de pesquisa, conferências em grupo, demandas por setor, planejamento organizacional.

O uso mais frequente desse instrumento, por parte das organizações, para o planejamento de capacitações pode ser explicado pela sua flexibilidade, praticidade e relativo baixo custo.

³ Em 2014, as opções de instrumentos para o planejamento indicados no relatório foram diferentes em relação aos anos de 2015 e 2016. No ano passado, as opções foram: mapeamento de competências, levantamento de necessidade de treinamento, histórico dos anos anteriores, análise da organização e outros.

Tabela 2 – Instrumentos de planejamento: 2014 x 2015 x 2016

2016	
INSTRUMENTOS	Quantidade de tribunais
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	23
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	20
LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO	77
HISTÓRICO DOS ANOS ANTERIORES	58
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	66
ANÁLISE DOS MACROPROCESSOS	13
OUTRAS	23
2015	
INSTRUMENTOS	Quantidade de tribunais
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	25
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	22
LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO	69
HISTÓRICO DOS ANOS ANTERIORES	55
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	58
ANÁLISE DOS MACROPROCESSOS	13
OUTRAS	22
2014	
INSTRUMENTOS	Quantidade de tribunais
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	37
LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO	83
HISTÓRICO DOS ANOS ANTERIORES	45
ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO	37
OUTRAS	11



2 Ações voltadas para formação e aperfeiçoamento de servidores

Os tribunais apresentaram informações sobre os tipos de ações adotadas na formação e no aperfeiçoamento de seus servidores. No relatório, foram analisados dez tipos de ações: cursos com menos de 360 horas, graduações, pós-graduações, palestras, congressos, seminários, encontros, fóruns, *workshops* e outros. Todas as ações formativas encontram-se relacionadas às seguintes áreas temáticas: tecnologia da informação, judiciária, administrativa/gestão, línguas, responsabilidade social/saúde e qualidade de vida e educação.

Tabela 3 – Assuntos envolvidos em cada área temática

ÁREA	ASSUNTOS ENVOLVIDOS
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Hardware, software, sistemas de comunicação, sistemas de telecomunicações; gestão de informações e de dados, segurança da informação e outros.
JUDICIÁRIA	Normas jurídicas, jurisprudência, elaboração de textos jurídicos, procedimentos e rotinas judiciais, mediação, custas judiciais e outros.
ADMINISTRATIVA/GESTÃO	Contratação e convênios, licitação, gestão de pessoas, gestão por competências, gestão por projetos, gestão da qualidade, comunicação, gestão estratégica, gestão documental, secretariado, finanças públicas, auditoria, administração de recursos materiais, organização de eventos e outros.
LÍNGUAS	Cursos de línguas estrangeiras e de português.
RESPONSABILIDADE SOCIAL/SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	Gestão socioambiental, sustentabilidade, comunidade e sociedade, estímulo à adoção de hábitos saudáveis (alimentação, atividade física etc.), prevenção de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, estilo de vida e produtividade e demais assuntos correlatos.
EDUCAÇÃO	Educação corporativa, formação de docentes, formação de conteudista, pedagogia, epistemologia, metodologias de ensino-aprendizagem.

2.1 Cursos com menos de 360 horas (número de cursos, vagas, inscritos, percentual de capacitados e não concluintes)

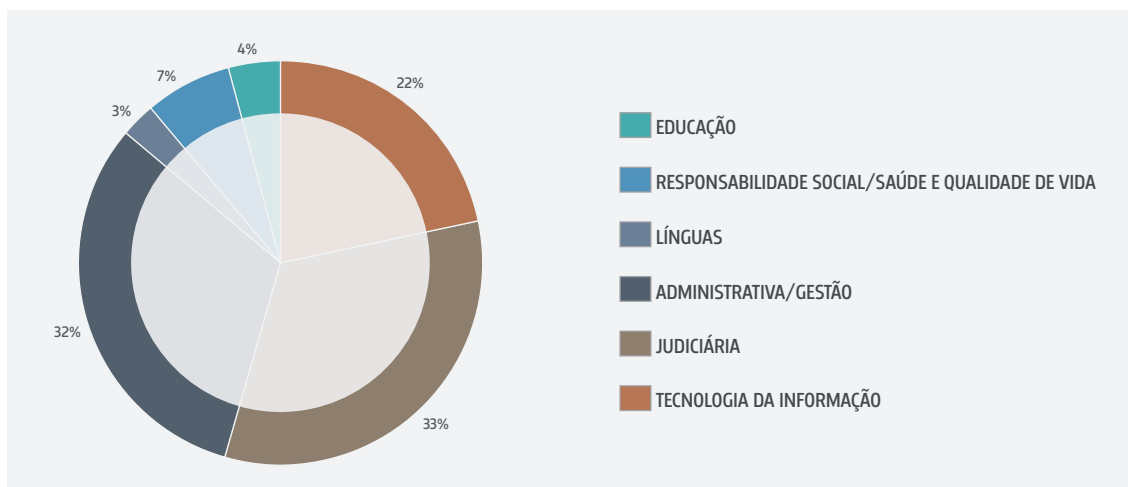
Em relação aos cursos com menos de 360 horas, verificaram-se dados relacionados à modalidade (presencial, semipresencial e a distância), ao número de cursos, ao número de inscritos, ao número de vagas, ao número de capacitados, ao número de reprovados, ao número de desistentes, ao percentual de evasão, ao número de instrutores internos e externos.

Por área temática

■ Cursos

Os dados apresentados no gráfico 2 indicam percentual maior de cursos na área judiciária (33%). Em seguida, a área administrativa (32%), tecnologia da informação (22%), responsabilidade social/saúde e qualidade de vida (7%), educação (4%) e línguas (3%).

Gráfico 2 – Cursos por área



2015 × 2016

Tabela 4 – Quantidade de cursos ofertados: 2015 × 2016

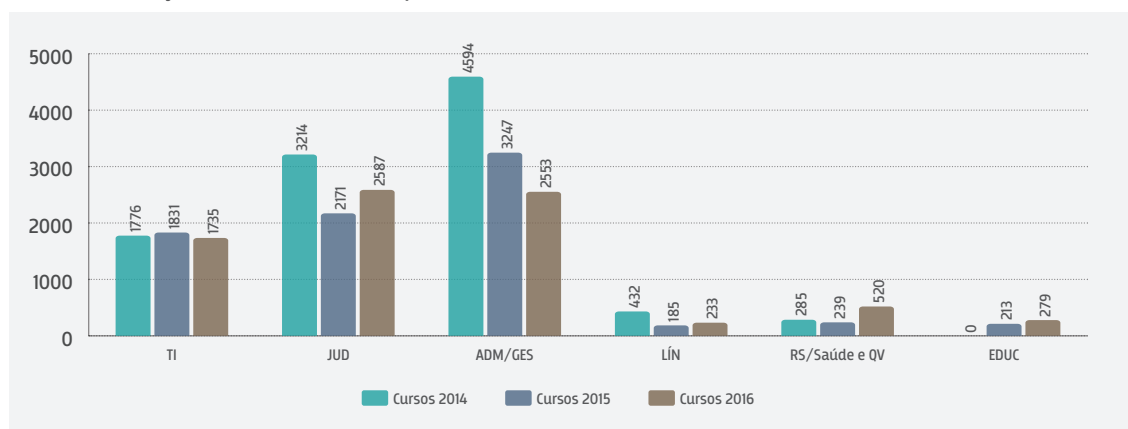
ÁREA	CURSOS – 2016	CURSOS – 2015	Comparativo: redução ou aumento de cursos	Comparativo em termos percentuais
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	1.735	1.831	-96	-5,2%
JUDICIÁRIA	2.587	2.171	416	19,2%
ADMINISTRATIVA/GESTÃO	2.553	3.247	-694	-21,4%
LÍNGUAS	233	185	48	25,9%
RESPONSABILIDADE SOCIAL/SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	520	239	281	117,6%
EDUCAÇÃO	279	213	66	31,0%
Total	7.907	7.886	21	0,3%

Ao se compararem os dados de 2015 com os de 2016, percebe-se considerável redução na quantidade de cursos ofertados em duas áreas: administrativa/gestão e TI. Esta última área apresentou menor redução no número de cursos, indicando a sua permanente relevância para realização das atividades no âmbito do Judiciário. Uma possível explicação para essa redução é a contenção de gastos.

O aumento mais expressivo na quantidade de cursos, em termos percentuais, foi na área de “responsabilidade social, saúde e qualidade de vida” (aumento de 117,6% em relação a 2015). Cabe ressaltar que, no ano passado, houve mudança na divisão das áreas temáticas dos cursos, sendo inseridas as ações formativas realizadas nos assuntos “saúde e qualidade de vida” dentro de “responsabilidade social”.

2014 × 2015 × 2016⁴

Gráfico 3 – Evolução do número de cursos por área nos anos 2014/2015/2016



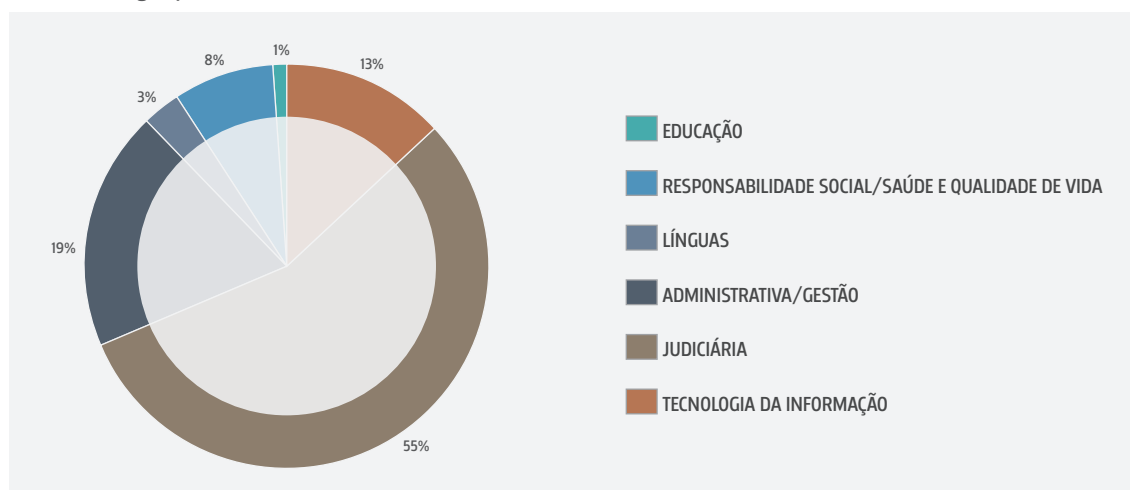
⁴ É importante ressaltar que o percentual de tribunais que responderam o relatório sobre formação e aperfeiçoamento de servidores variou: em 2014, participaram 89; em 2015, 79; e em 2016, 84.

Comparando-se a quantidade total de cursos ofertados nos anos de 2014 (10.301), 2015 (7.886) e 2016 (7.907), constata-se considerável redução (ainda que o último ano demonstre pequeno aumento em relação a 2015). No que tange ao número de cursos por área, percebe-se, nos dois primeiros anos, a preponderância de capacitações com menos 360 horas na área administrativa. Já em 2016, há quantitativo maior de cursos na área judiciária. Nos três anos analisados, a quantidade de cursos que teve menor variação foi na área de TI.

■ Vagas

No ano de 2016, mais de 50% das vagas oferecidas em cursos com menos de 360 horas foram da área judiciária. Esse cenário reflete a importância estratégica de capacitações nesse campo para que o Judiciário possa cumprir, de forma eficiente e eficaz, sua função típica jurisdicional. As demais áreas apresentaram percentuais baixos de vagas: administrativa (19%), tecnologia da informação (13%), responsabilidade social/ saúde e qualidade de vida (8%), línguas (3%), educação (1%).

Gráfico 4 – Vagas por área



A tabela 5 mostra a média de vagas por curso em cada área. A judiciária apresentou a maior média (75,06), indicando alta demanda de servidores capacitados nos assuntos a ela relacionados. Mais uma vez, pode-se verificar a necessidade de mais investimentos em ações formativas que auxiliem na execução da atividade judicante. Pode-se observar também, nessa tabela, uma média relativamente alta de vagas por curso concernente à temática “responsabilidade social/saúde e qualidade de vida” (54,37). Tendo em vista que a prestação dos serviços públicos tem como base o próprio servidor, as ações de educação que se concentram na promoção do bem social são fundamentais para a execução de serviços públicos de qualidade.

Tabela 5 – Média de vagas por curso

ÁREA	CURSOS	VAGAS	MÉDIA DE VAGAS POR CURSO
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	1.735	46.336	26,71
JUDICIÁRIA	2.587	194.183	75,06
ADMINISTRATIVA/GESTÃO	2.553	67.461	26,42
LÍNGUAS	233	10.958	47,03
RESPONSABILIDADE SOCIAL/SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	520	28.272	54,37
EDUCAÇÃO	279	4.689	16,81

Ademais, a tabela apresenta informações importantes sobre a concentração de cursos e vagas. Conforme os dados obtidos, a concentração ocorreu nas áreas temáticas: judiciária, administrativa e de tecnologia da informação, respectivamente. Como já foi ressaltado, as capacitações na área judiciária visam atender à função típica jurisdicional do Poder Judiciário e, por isso, é tradicionalmente a área que possui maiores investimentos. As capacitações nas áreas administrativa e de TI destinam-se aos setores que exercem atividade meio dos tribunais, que constituem suportes fundamentais para a atividade judicante.

2015 × 2016

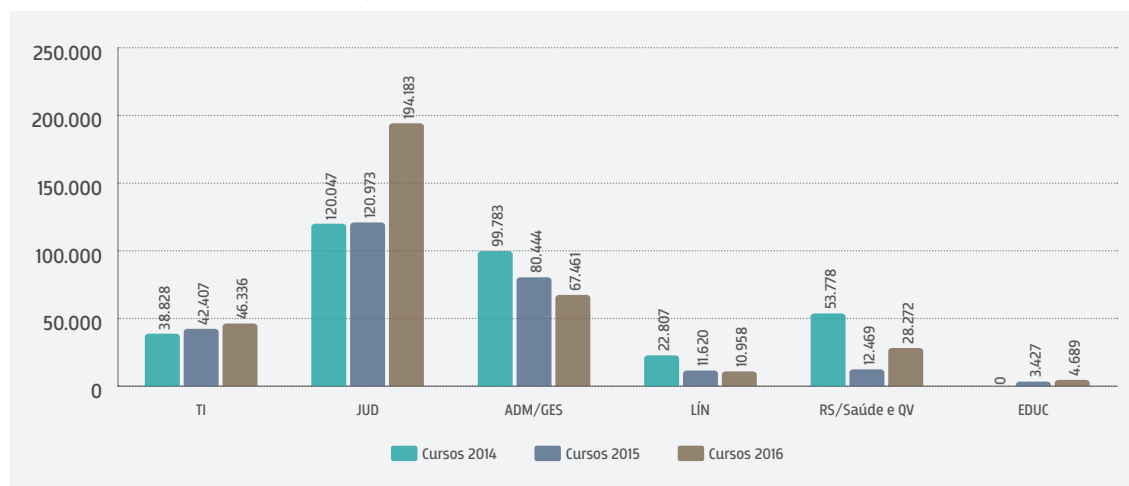
Tabela 6 – Quantidade de vagas ofertadas 2015 × 2016

ÁREA	VAGAS – 2016	VAGAS – 2015	Comparativo: redução ou aumento de cursos	Comparativo em termos percentuais
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	46.336	42.407	3.929	9,3%
JUDICIÁRIA	194.183	120.973	73.210	60,5%
ADMINISTRATIVA/GESTÃO	67.461	80.444	-12.983	-16,1%
LÍNGUAS	10.958	11.620	-662	-5,7%
RESPONSABILIDADE SOCIAL/SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	28.272	12.469	15.803	126,7%
EDUCAÇÃO	4.689	3.427	1.262	36,8%
Total	351.899	271.340	80.559	29,7%

A comparação dos dados apresentados em 2015 e 2016 aponta aumento de 29,7% (que corresponde a 80.559 a mais) na quantidade total de vagas oferecidas em cursos com menos de 360 horas. Da maior para a menor, as áreas que apresentaram aumento foram: responsabilidade social/saúde e qualidade de vida (126,7%), judiciária (60,5%), educação (36,8%) e tecnologia da informação (9,3%). As áreas administrativa/gestão e de línguas tiveram decréscimos no número de vagas (-16,1% e -5,7%, respectivamente).

2014 × 2015 × 2016⁵

Gráfico 5 – Evolução do número de vagas por área nos anos 2014/2015/2016



Ao se analisar a evolução do quantitativo de vagas oferecidas em cursos com menos de 360 horas nos anos de 2014, 2015 e 2016, verificam-se dois cenários distintos: de 2014 a 2015, houve redução de 19% no número de vagas; de 2015 a 2016, houve aumento de 29,7%.

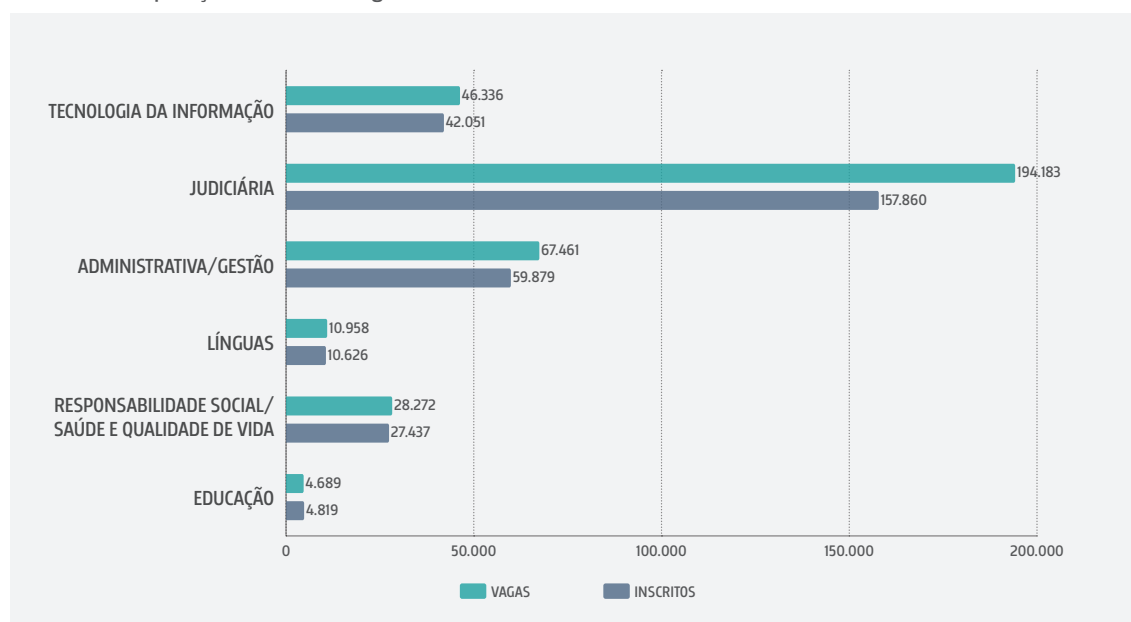
Contrastando-se os anos supracitados, constata-se aumento de vagas na área judiciária, principalmente de 2015 a 2016 (73.210 a mais). Por outro lado, a situação se opõe quanto à área administrativa: redução de 19.339 vagas entre 2014 e 2015; e de 12.983 entre 2015 a 2016. Outra área que merece destaque é a de responsabilidade social, que teve decréscimo de vagas, especialmente entre os anos de 2014 e 2015 (41.309 a menos).

■ Inscritos

No Relatório, a variável "inscritos" refere-se ao quantitativo de cursistas que efetivamente foi matriculado, dentro do número de vagas disponibilizadas. O gráfico 6 demonstra que apenas na área de educação houve mais inscritos que vagas ofertadas. Nas demais – judiciária, administrativa/gestão, línguas, responsabilidade social/saúde e qualidade de vida e tecnologia da informação – a situação se inverteu: menos inscritos e mais vagas abertas.

⁵ É importante ressaltar que o percentual de tribunais que responderam o relatório sobre formação e aperfeiçoamento de servidores variou: em 2014, participaram 89; em 2015, 79; e em 2016, 84.

Gráfico 6 – Comparação: número de vagas × inscritos



A relação inscritos × vagas pode fornecer insumos para avaliar os motivos que podem levar ao não preenchimento total desse universo de vagas. Quando essa relação evidencia diferença quantitativa entre essas duas variáveis, seja de aumento ou de redução, deve-se considerar as discussões que envolvem:

- » Forma de divulgação dos treinamentos;
- » Motivação ou desmotivação dos servidores;
- » Apoio dos gestores/chefia nos treinamentos;
- » Planejamento equivocado das ações de treinamento (superestimação ou subestimação da demanda).

2015 × 2016

Tabela 7 – Quantidade de inscritos 2015 × 2016

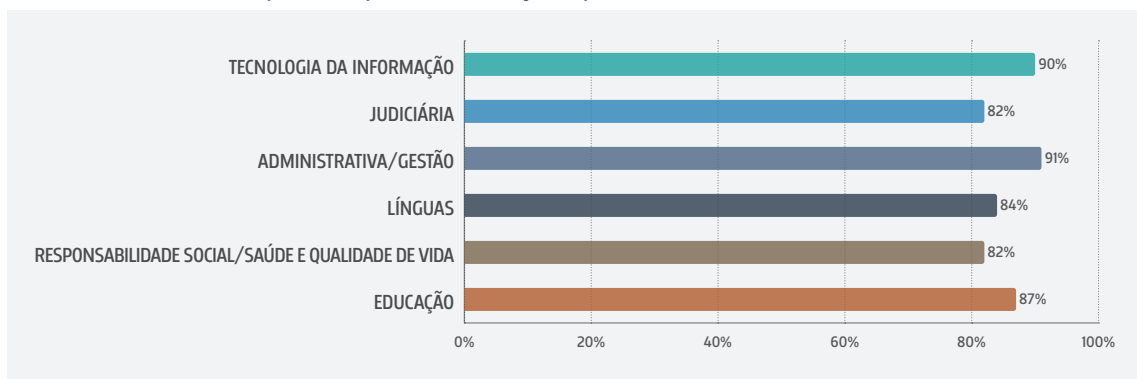
ÁREA	INSCRITOS – 2016	INSCRITOS – 2015	Comparativo: redução ou aumento de cursos	Comparativo em termos percentuais
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	42.051	40.093	1.958	4,9%
JUDICIÁRIA	157.860	121.552	36.308	29,9%
ADMINISTRATIVA/GESTÃO	59.879	81.524	-21.645	-26,6%
LÍNGUAS	10.626	11.092	-466	-4,2%
RESPONSABILIDADE SOCIAL/SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	27.437	13.400	14.037	104,8%
EDUCAÇÃO	4.819	3.282	1.537	46,8%
Total	302.672	270.943	31.729	11,7%

A tabela 7 revela diminuição no número de inscritos nas áreas administrativa/gestão (-26,6%) e línguas (-4,2%). No entanto, nas demais áreas, nota-se crescimento, sobressaindo o percentual de 104,8% da temática responsabilidade social/saúde e qualidade de vida. Esse percentual evidencia interesse, cada vez maior, dos servidores em participar de capacitações voltadas para questões sociais, para saúde e qualidade de vida.

■ Capacitados

Comparando-se os universos de inscritos em cada área, a quantidade de capacitados nos cursos com menos de 360 horas apresenta o seguinte resultado: a área administrativa/gestão obteve o percentual de 91% de capacitados; a de tecnologia da informação, 90%; a de educação, 87%; a de línguas, 84%; a de responsabilidade social, 82%; e a judiciária, 82%.

Gráfico 7 – Percentual de capacitados por área em relação à quantidade de inscritos



2015 × 2016

Tabela 8 – Quantidade de capacitados 2015 × 2016

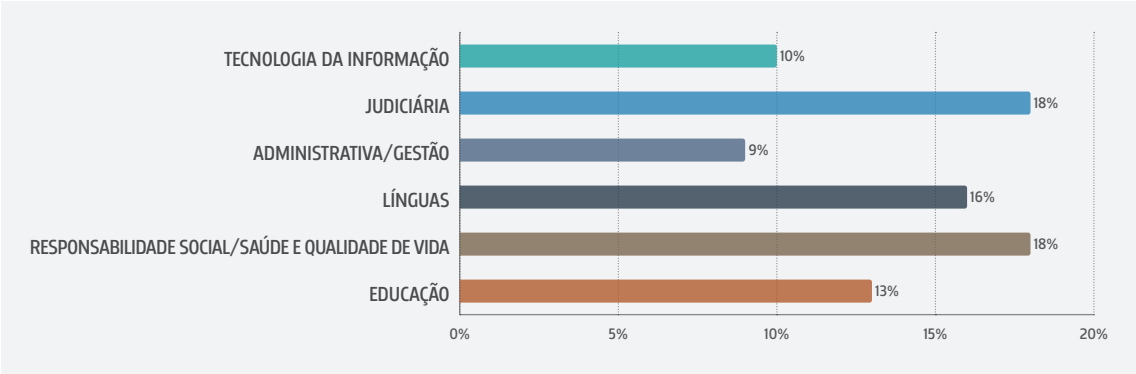
ÁREA	CAPACITADOS - 2016	CAPACITADOS - 2015	Comparativo: redução ou aumento de cursos	Comparativo em termos percentuais
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	37.744	35.696	2.048	5,7%
JUDICIÁRIA	129.157	99.114	30.043	30,3%
ADMINISTRATIVA/GESTÃO	54.756	72.430	-17.674	-24,4%
LÍNGUAS	8.932	8.400	532	6,3%
RESPONSABILIDADE SOCIAL/SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	22.618	11.281	11.337	100,5%
EDUCAÇÃO	4.210	2.794	1.416	50,7%
Total	257.417	229.715	27.702	12,1%

No ano de 2016, observa-se aumento de 12% no total de capacitados em relação a 2015. No entanto, é preciso ressaltar que, em 2016, cinco tribunais a mais responderam ao relatório. Em termos percentuais, quando considerado o universo de inscritos, em 2016, 85% de servidores foram capacitados; em 2015, esse percentual foi de 84,78%.

■ Não concluintes

Considerou-se no relatório como não concluintes todos os servidores que participaram de ações de treinamento com menos de 360 horas, mas não finalizaram seus cursos, seja por reprovação, ou por evasão. Comparando o universo de inscritos em cada área, o gráfico 8 demonstra percentual maior de não concluintes nas áreas de responsabilidade social/saúde e qualidade de vida e judiciária, ambas com 18%. Já as áreas administrativa/gestão e tecnologia da informação obtiveram os menores percentuais: 9% e 10%, respectivamente.

Gráfico 8 – Percentual de não concluintes por área em relação à quantidade de inscritos



2015 × 2016

Tabela 9 – Quantidade de não concluintes 2015 × 2016

ÁREA	NÃO CONCLUINTE - 2016	NÃO CONCLUINTE - 2015	Comparativo: redução ou aumento de cursos	Comparativo em termos percentuais
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	4.307	4.397	-90	-2,0%
JUDICIÁRIA	28.703	22.438	6.265	27,9%
ADMINISTRATIVA/GESTÃO	5.123	9.094	-3.971	-43,7%
LÍNGUAS	1.694	2.692	-998	-37,1%
RESPONSABILIDADE SOCIAL/SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	4.819	2.119	2.700	127,4%
EDUCAÇÃO	609	488	121	24,8%
Total	45.255	41.228	4.027	9,8%

No que diz respeito ao quantitativo de não concluintes, verifica-se que, em 2016, 4.027 servidores a mais não concluíram ações formativas com menos de 360 horas. Isso significa aumento de 9,8% em relação a 2015.

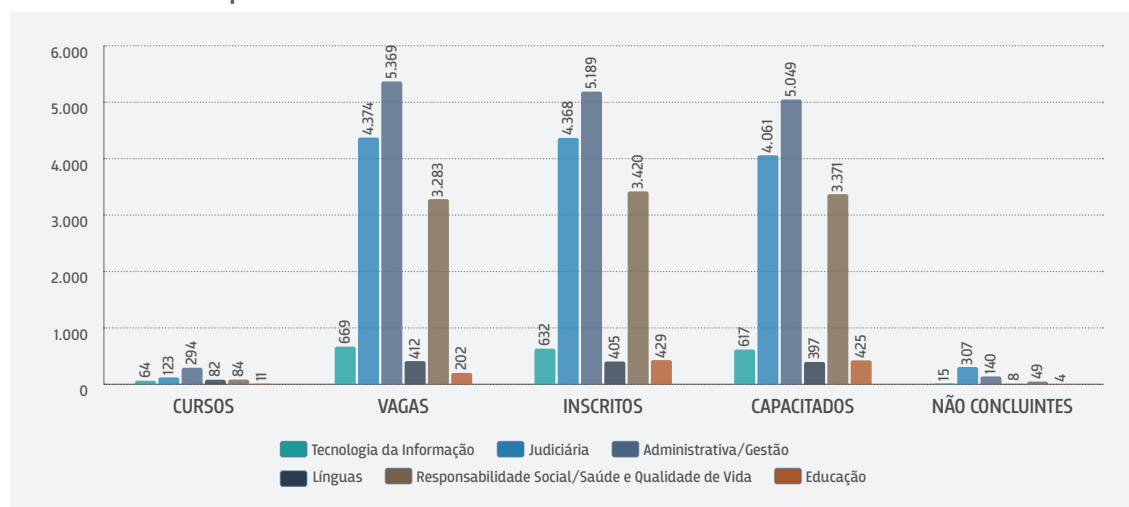
Tabela 10 – Ranking: cursos × vagas × inscritos × capacitados × não concluintes por área

	Judiciária	Administrativa	TI	Responsabilidade Social/Saúde e QV	Línguas	Educação
Cursos	1º	2º	3º	4º	6º	5º
Vagas	1º	2º	3º	4º	5º	6º
Inscritos	1º	2º	3º	4º	5º	6º
Capacitados	5º	1º	2º	5º	4º	3º
Não concluintes	1º	5º	4º	1º	2º	3º

Ao se compararem as áreas temáticas, em termos de número de cursos, de vagas e de inscritos, a judiciária apresentou os maiores quantitativos. Contudo, considerando o percentual de capacitados em relação ao número de inscritos, as áreas administrativa e de tecnologia da informação ocuparam as primeiras posições, consequentemente, obtiveram os índices mais baixos no que concerne ao percentual de não concluintes. Já a área judiciária e a de responsabilidade social/saúde e qualidade de vida possuem os percentuais mais baixos de capacitados e os mais altos de não concluintes.

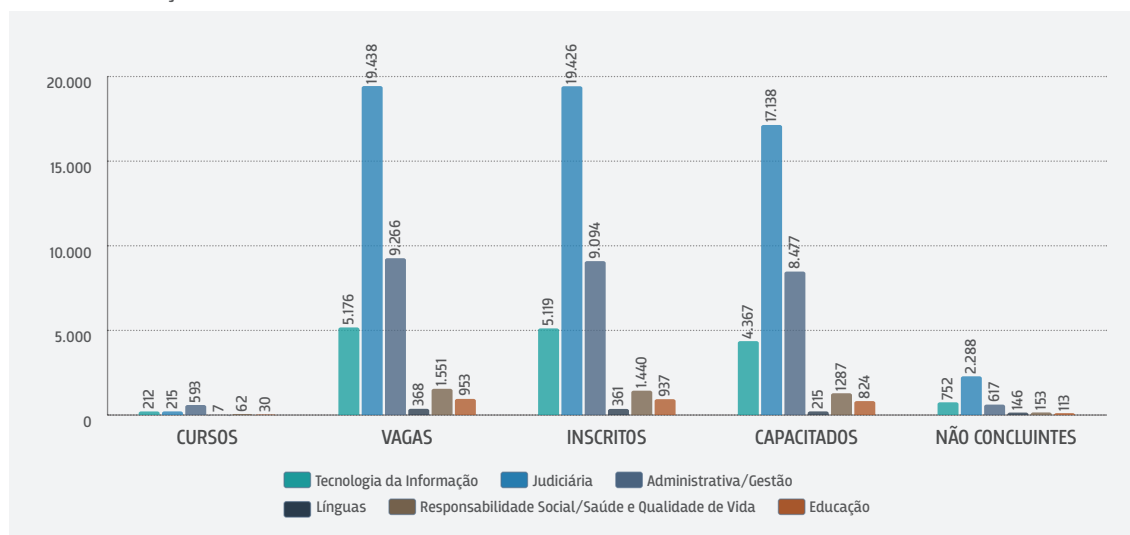
Por ramo da Justiça

Gráfico 9 – Tribunais Superiores



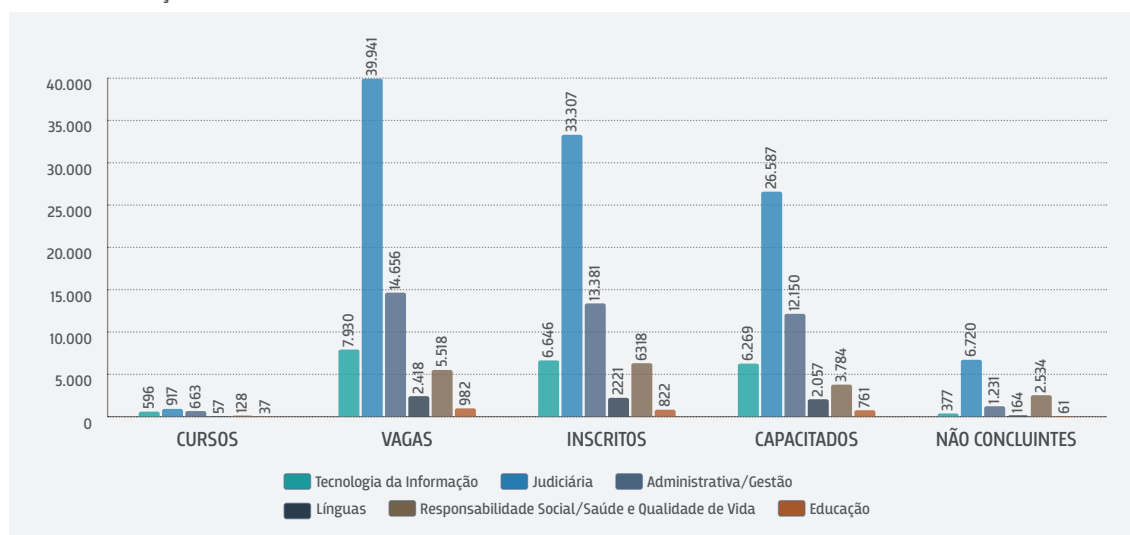
Nos tribunais superiores, os dados demonstram quantidade maior de cursos, vagas, inscritos e capacitados na área administrativa. Quanto ao percentual de não concluintes, a área judiciária se sobressai.

Gráfico 10 – Justiça Eleitoral



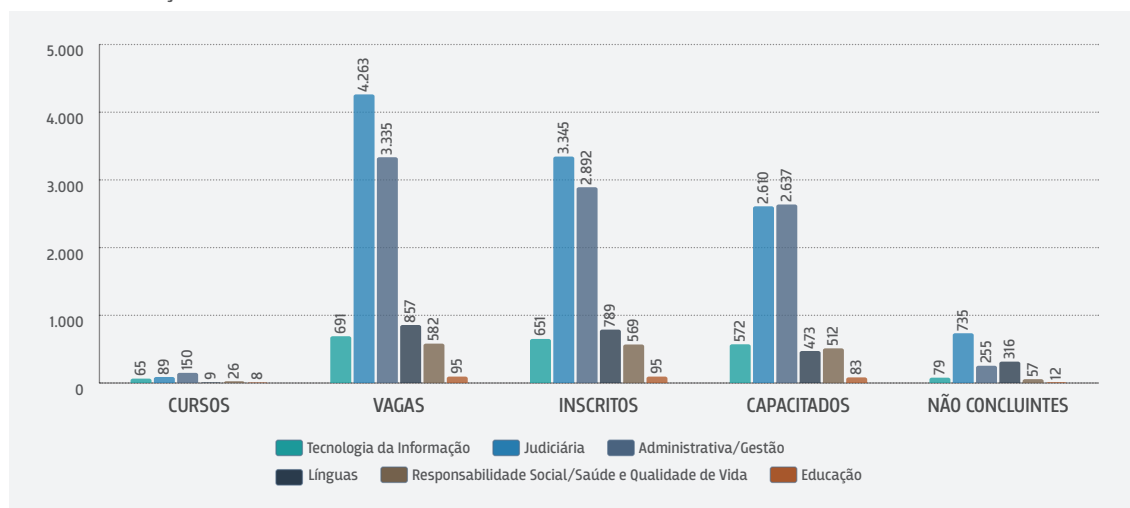
A Justiça Eleitoral, em 2016, apresentou quantitativo maior de vagas, inscritos, capacitados e não concluintes na área judiciária. Apenas no que se refere à variável “cursos”, a área administrativa obteve a quantidade maior.

Gráfico 11 – Justiça do Trabalho



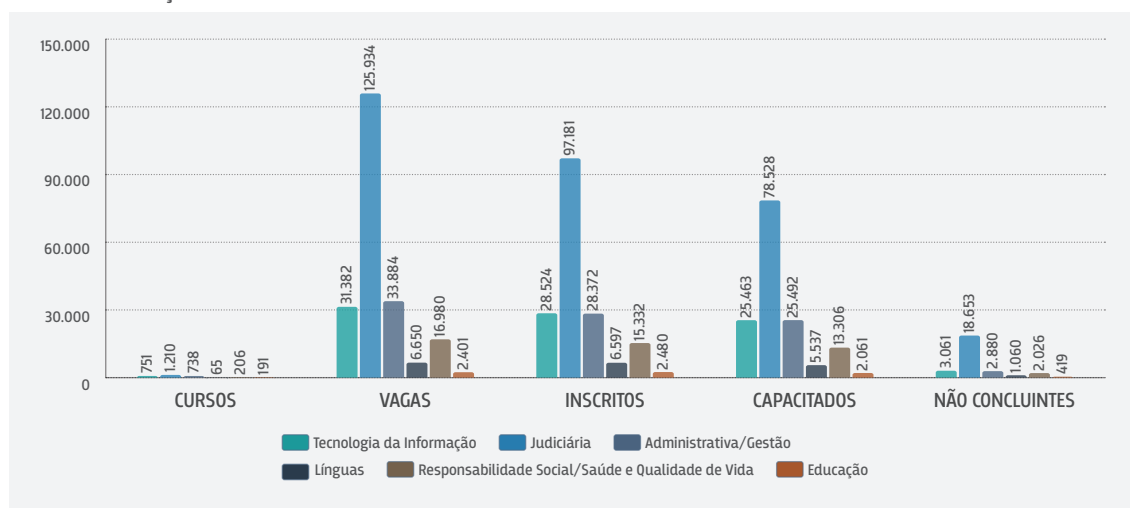
No ramo da Justiça do Trabalho, em todas as variáveis analisadas, a área judiciária alcançou os maiores resultados.

Gráfico 12 – Justiça Federal



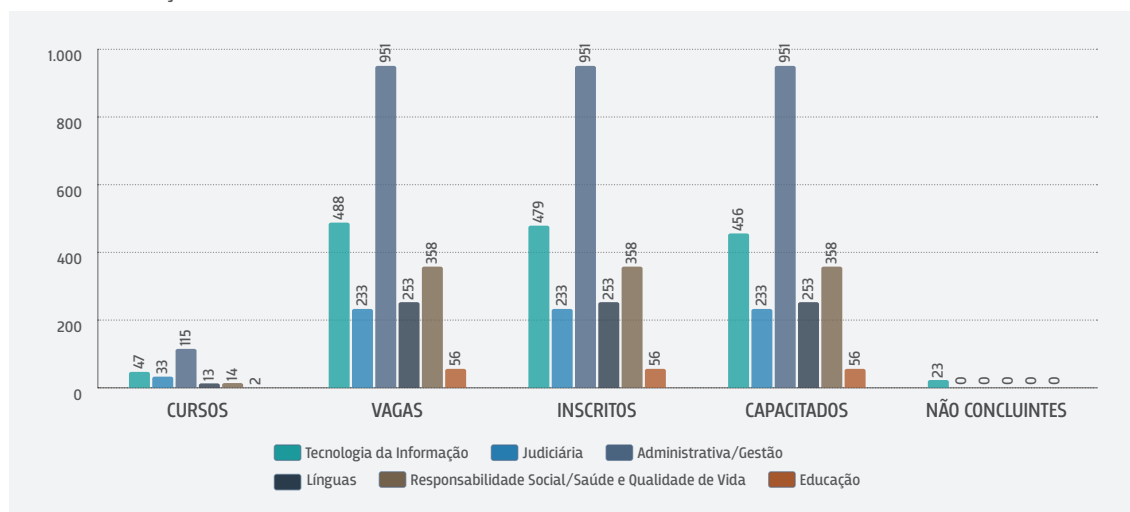
A Justiça Federal apresentou número mais expressivo de vagas, inscritos e não concluintes na área judiciária. Todavia, ao se considerar a quantidade de cursos ofertados e o total de capacitados, a área administrativa destacou-se.

Gráfico 13 – Justiça Estadual



Os dados da Justiça Estadual evidenciam que, em todas as variáveis analisadas, a área Judiciária apareceu em primeiro lugar.

Gráfico 14 – Justiça Militar



Na Justiça Militar, observa-se que a área administrativa demonstrou os maiores números de cursos, vagas, inscritos e capacitados. É interessante salientar que apenas a área de tecnologia da informação apresentou quantitativos de não concluintes. Esse fato indica que, nas demais áreas, não houve reprovados e/ou evadidos.

2.2 Outras ações formativas (pós-graduação, palestras, congressos, encontros, seminários, fóruns e *workshops*)

Nesse tópico, analisou-se como os tribunais utilizaram pós-graduações, palestras, congressos, encontros, seminários, fóruns e *workshops* para capacitar o seu quadro de pessoal. Em cada ação formativa, verificou-se o total de participantes e a quantidade de eventos em relação às áreas temáticas. Ao final, os dados obtidos foram agrupados por ramo da Justiça.

Nos Tribunais Superiores, pode-se observar um investimento expressivo em pós-graduações (247 com um total de 296 participantes), o que demonstra incentivo crescente desses órgãos na especialização dos seus servidores. As palestras também foram ações formativas bastante utilizadas pelos tribunais superiores. Do mesmo modo, com as palestras obtiveram-se mais capacitados que nas demais ações. Esse resultado deve-se, provavelmente, aos custos menores que elas, em geral, demandam. Ademais, eventos de treinamento tais como palestras, congressos, encontros, seminários, fóruns e *workshops* permitem a participação de um público maior. O grande quantitativo de participantes em palestras é um fato que ocorreu em todos os ramos da Justiça.

Tabela 11 – TRIBUNAIS SUPERIORES

AÇÕES FORMATIVAS	PARTICIPANTES	QUANTIDADE
PÓS-GRADUAÇÃO	296	247
PALESTRAS	7.055	65
CONGRESSOS	59	28
ENCONTROS	482	14
SEMINÁRIOS	424	24
FÓRUNS	228	11
WORKSHOPS	178	9

A Justiça Eleitoral promoveu mais ações formativas por meio de congressos, pós-graduações e seminários, totalizando 6.781 participantes. Ainda assim, pode-se destacar também a participação dos servidores em seminários, fóruns, encontros e *workshops*.

Tabela 12 – JUSTIÇA ELEITORAL

AÇÕES FORMATIVAS	PARTICIPANTES	QUANTIDADE
PÓS-GRADUAÇÃO	129	92
PALESTRAS	4.529	84
CONGRESSOS	557	120
ENCONTROS	568	36
SEMINÁRIOS	2.123	88
FÓRUNS	454	30
WORKSHOPS	576	20

A Justiça do Trabalho apresentou número maior de palestras, seminários e encontros. Nessas capacitações, também se obtiveram mais participantes que as demais (11.570).

Tabela 13 – JUSTIÇA DO TRABALHO

AÇÕES FORMATIVAS	PARTICIPANTES	QUANTIDADE
PÓS-GRADUAÇÃO	102	25
PALESTRAS	7.385	168
CONGRESSOS	664	53
ENCONTROS	1.556	61
SEMINÁRIOS	2.629	71
FÓRUNS	732	20
WORKSHOPS	544	28

Palestras, pós-graduações e *workshops* foram os tipos de capacitações mais utilizados pela Justiça Federal. O maior quantitativo de participantes, como já foi mencionado, verificou-se nas palestras realizadas.

Tabela 14 – JUSTIÇA FEDERAL

AÇÕES FORMATIVAS	PARTICIPANTES	QUANTIDADE
PÓS-GRADUAÇÃO	245	59
PALESTRAS	2.509	67
CONGRESSOS	35	28
ENCONTROS	217	12
SEMINÁRIOS	681	29
FÓRUNS	147	11
WORKSHOPS	779	49

No caso da Justiça Estadual, as ações de treinamento e desenvolvimento, tais como palestras, seminários e encontros, predominaram. O total de capacitados por meio dessas ações foi de 65.920.

Tabela 15 – JUSTIÇA ESTADUAL

AÇÕES FORMATIVAS	PARTICIPANTES	QUANTIDADE
PÓS-GRADUAÇÃO	1.739	38
PALESTRAS	56.200	430
CONGRESSOS	1.799	78
ENCONTROS	4.538	82
SEMINÁRIOS	5.182	106
FÓRUNS	1.116	33
WORKSHOPS	1.769	53

As ações de capacitação que se sobressaíram na Justiça Militar foram palestras, seminários e pós-graduações. Mantendo a realidade dos demais ramos da Justiça, por meio de palestras, obteve-se maior quantidade de participantes.

Tabela 16 – JUSTIÇA MILITAR

AÇÕES FORMATIVAS	PARTICIPANTES	QUANTIDADE
PÓS-GRADUAÇÃO	18	18
PALESTRAS	1.230	36
CONGRESSOS	20	13
ENCONTROS	75	9
SEMINÁRIOS	111	23
FÓRUNS	9	7
WORKSHOPS	87	6

3 Cursos abertos à sociedade

É típico as áreas de capacitação em organizações públicas focarem suas atividades no aperfeiçoamento e no desenvolvimento do seu público interno. Porém, algumas organizações ampliam essa visão para disseminar o conhecimento e promover a cidadania por meio de cursos abertos à sociedade.

No Relatório, foi questionado se os tribunais ofereciam esses cursos abertos: 50% responderam positivamente. Isso demonstra que a finalidade maior do setor público – atender às demandas da coletividade – deve envolver o compartilhamento de conhecimento com a própria sociedade.

Gráfico 15 – Há ações de capacitação abertas à sociedade?

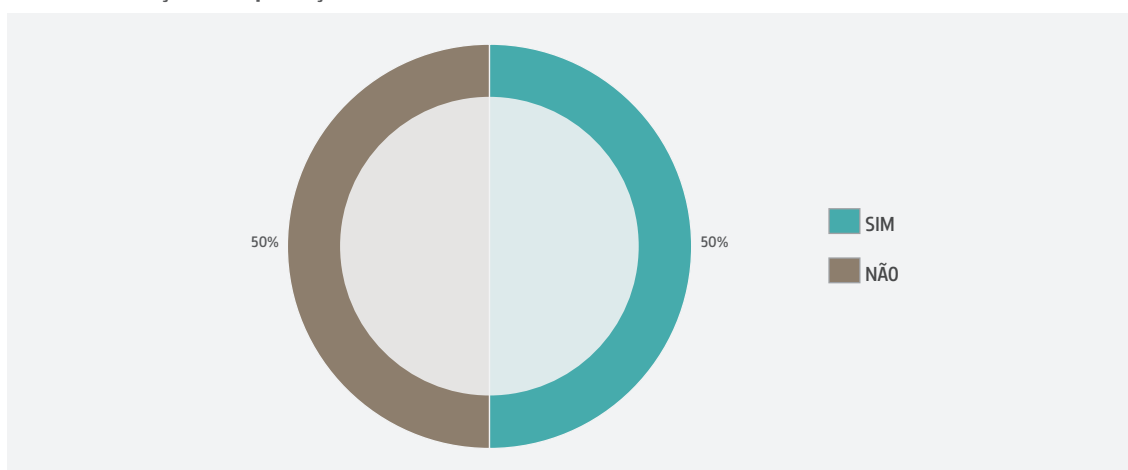


Tabela 17 – Total de turmas, inscritos e capacitados em relação às modalidades de ensino

	PRESENCIAL	EAD		SEMIPRESENCIAL
		COM TUTORIA	SEM TUTORIA	
N. DE TURMAS	550	207	123	14
N. DE INSCRITOS	35.239	30.718	55.502	6.588
N. DE CAPACITADOS	27.931	19.172	75.128	3.722

Ao se observarem os dados da tabela 17, verifica-se que a maioria das capacitações oferecidas à sociedade foi realizada na modalidade presencial (550). No entanto, o maior quantitativo de inscritos encontra-se nas ações formativas feitas por meio de EAD e sem tutoria (55.502). Da mesma maneira, tem-se o maior número de capacitados nessa modalidade (75.128).



4 Modalidades de ensino (EAD × Presencial × Semipresencial)

■ Cursos, vagas e inscritos

Ao se examinarem os gráficos 16, 17 e 18, verifica-se que, na oferta de cursos, na quantidade vagas e no total inscritos, a modalidade presencial superou as demais. No entanto, apesar de 77% dos cursos serem oferecidos de forma presencial, apenas 50% do total de vagas foram nesta modalidade. Diferentemente, no ensino a distância, a despeito de o percentual de cursos ser relativamente baixo (21%), o quantitativo de vagas foi mais expressivo (42%). Esse fato pode ser explicado pela possibilidade de a modalidade a distância oferecer mais vagas com menos custos, permitir diversificação e ampliação da oferta de cursos, além de evitar o abandono temporário do local de trabalho para a capacitação e aperfeiçoamento do aluno. Além disso, cabe lembrar o que dispõe o art. 15 da Resolução CNJ n. 159/2012: “sempre que possível e observada a especificidade da ação formativa, **deverá ser priorizado o uso da educação à distância como melhor forma de aplicação dos recursos públicos**”.

Em relação ao total de inscritos, percebe-se que a modalidade presencial abarca mais da metade (55%). A EaD, por sua vez, correspondeu ao percentual de 36%. Já o ensino semipresencial revelou baixos percentuais em todas as variáveis, indicando uso ainda pouco frequente no Judiciário.

Gráfico 16 – Oferta de cursos EAD × presencial × semipresencial

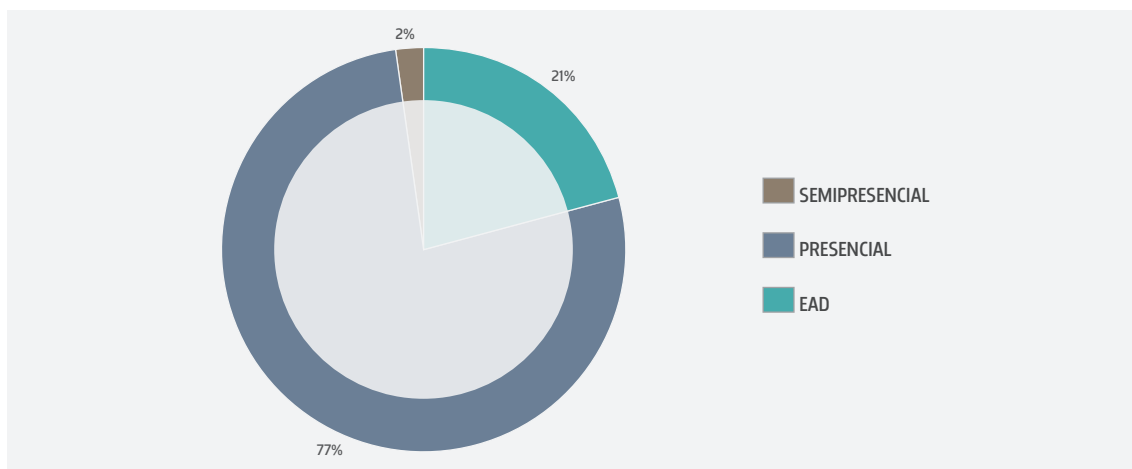


Gráfico 17 – Quantidade de vagas em cursos EAD × presencial × semipresencial

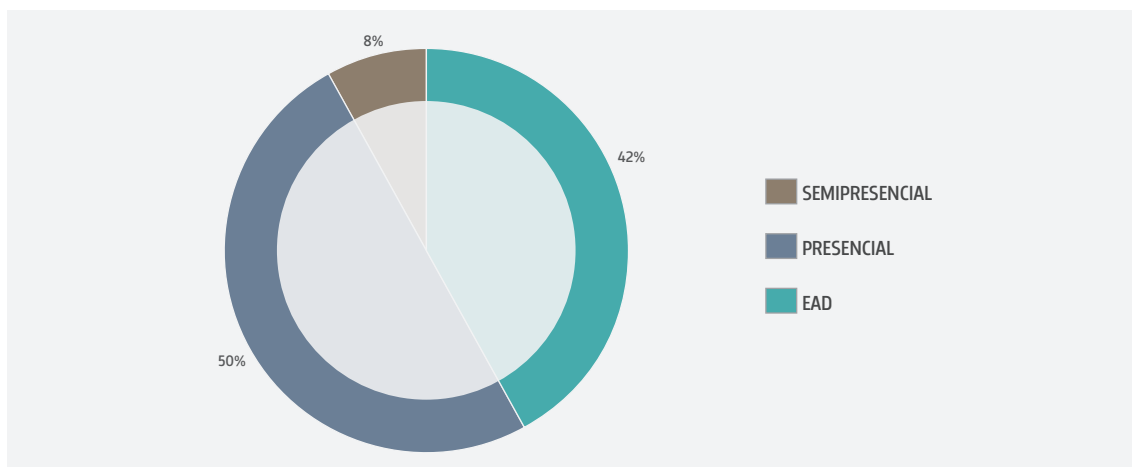
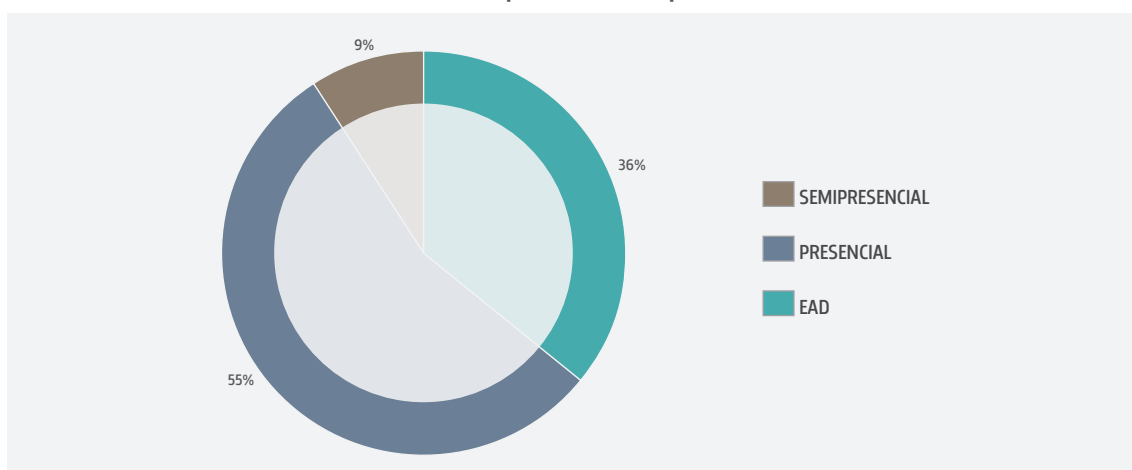
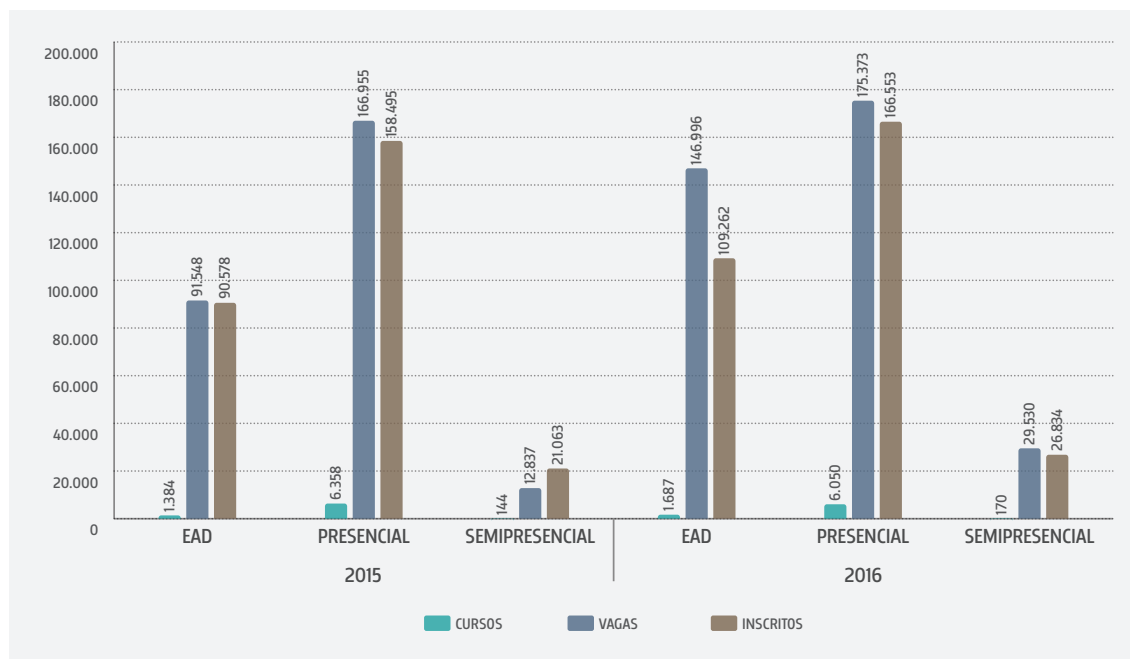


Gráfico 18 – Quantidade de inscritos em cursos EAD × presencial × semipresencial



2015 × 2016

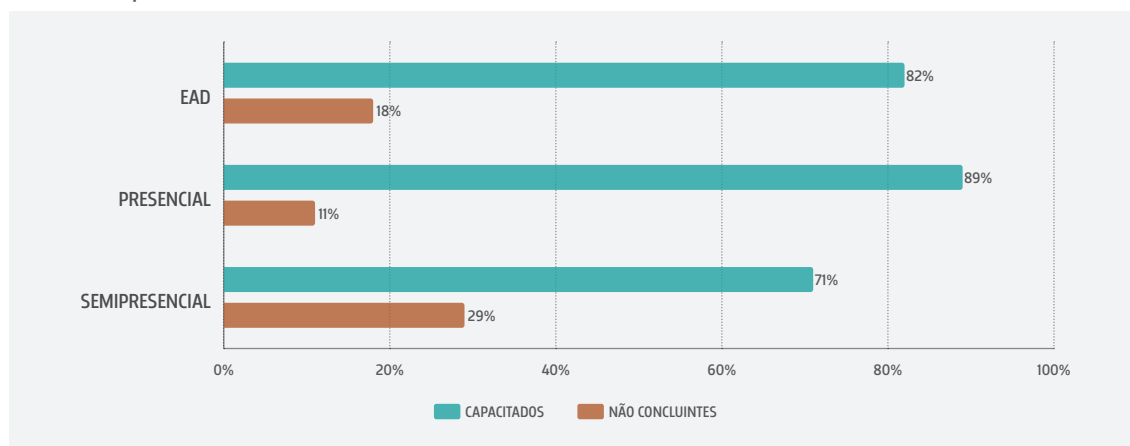
Gráfico 19 – Quantidade de cursos, vagas e inscritos nas modalidades EAD, presencial e semipresencial em 2015 e 2016



Analisando os anos de 2015 e 2016, observa-se que a modalidade presencial se mantém como a mais utilizada pelos tribunais. Porém, é válido notar o aumento de cursos, vagas e inscritos na educação à distância. Em 2016, também houve crescimento nos quantitativos referentes ao ensino semipresencial, apesar de, comparativamente, ser o menos adotado.

■ Capacitados e Não concluintes

Gráfico 20 – Percentual de capacitados e não concluintes em EAD X presencial X semipresencial em relação à quantidade de inscritos

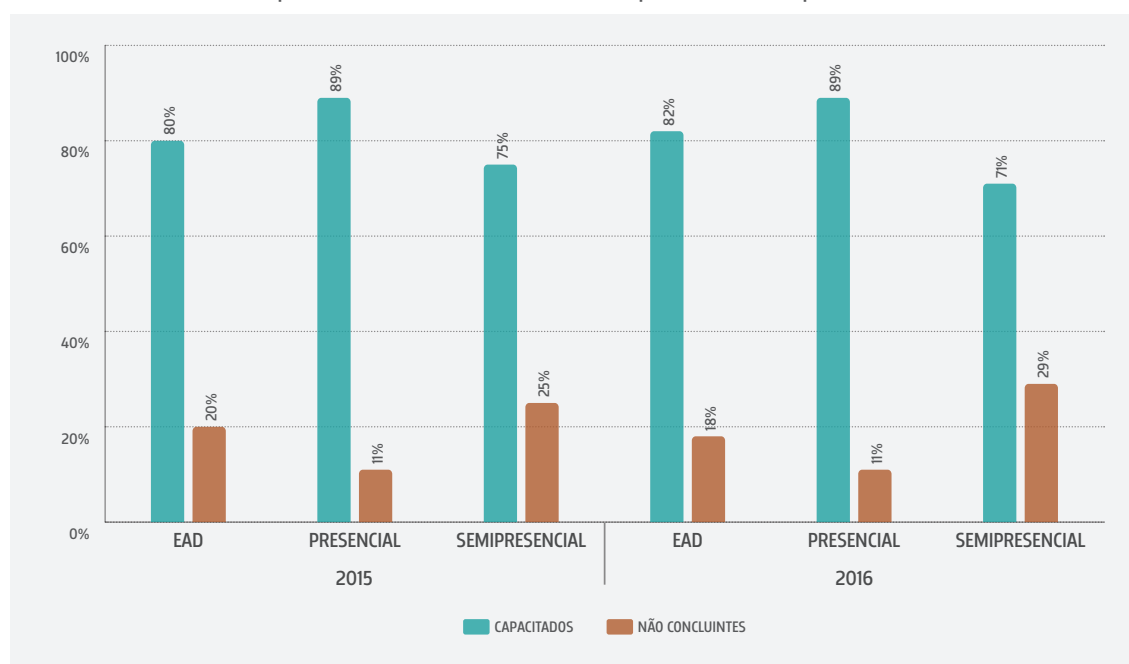


As modalidades de ensino possuem percentuais de capacitados relativamente altos (ainda que a presencial se destaque em relação aos demais) e pouco distantes uns dos outros, o que revela certo comprometimento do capacitado nas ações formativas realizadas pelos órgãos.

É preciso salientar que, no relatório, foram considerados não concluintes aqueles que não completaram os cursos ou foram reprovados neles. O gráfico 20 mostra baixos percentuais de não concluintes nas três modalidades. Entretanto, os dados apontam que os maiores índices de desistências e/ou reprovação advêm dos alunos que realizaram cursos EAD e semipresenciais. Sabe-se que a evasão na EAD tem sido abordada como um problema recorrente e presente em todos os níveis de ensino de modo geral. Possíveis causas dessa adversidade podem estar relacionadas com atitudes comportamentais (falta de didática dos professores, orientação da coordenação do curso, insatisfação com o tutor), com causas institucionais (problemas com a interatividade nos ambientes virtuais de aprendizagem, tecnologia inadequada utilizada) e com requisitos didáticos-pedagógicos (carga horária do curso, critérios de avaliação, associação entre teoria e prática, avaliação dos exercícios e das provas, material didático, qualidade do curso).

2015 × 2016

Gráfico 21 – Percentual de capacitados e não concluintes em EAD × presencial × semipresencial em 2015 e 2016



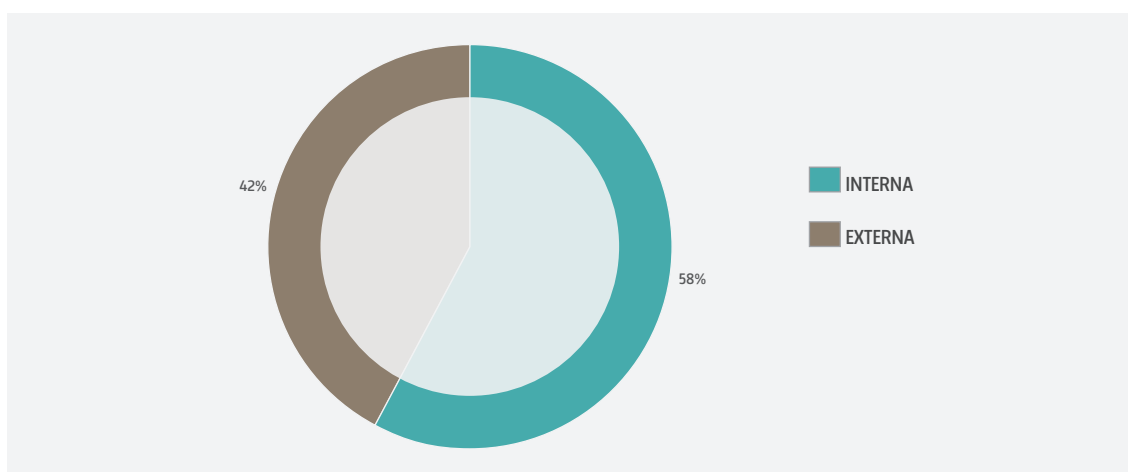
As informações indicadas no gráfico 21 revelam que os percentuais de capacitados e não concluintes somente variaram, entre 2015 e 2016, nas modalidades EAD e semipresencial. Nesse caso, na educação à distância houve aumento de capacitados e redução de não concluintes. O oposto ocorreu no semipresencial: percentual maior de não concluintes e menor de capacitados.

5 Instrutoria interna × externa

A Resolução CNJ n. 192/2014, no art. 8º, estabelece que “as ações relativas à formação e ao aperfeiçoamento dos servidores serão conduzidas, **preferencialmente, por magistrados e servidores na condição de Instrutores Internos**”. No relatório, foi questionada a quantidade de instrutores internos e externos para a realização dos treinamentos. Instrutores internos foram considerados como aqueles que possuem vínculo com a administração pública, compondo o quadro próprio do órgão ou não. Já os externos foram classificados como pessoas físicas ou jurídicas que não possuem vínculo com a administração pública.

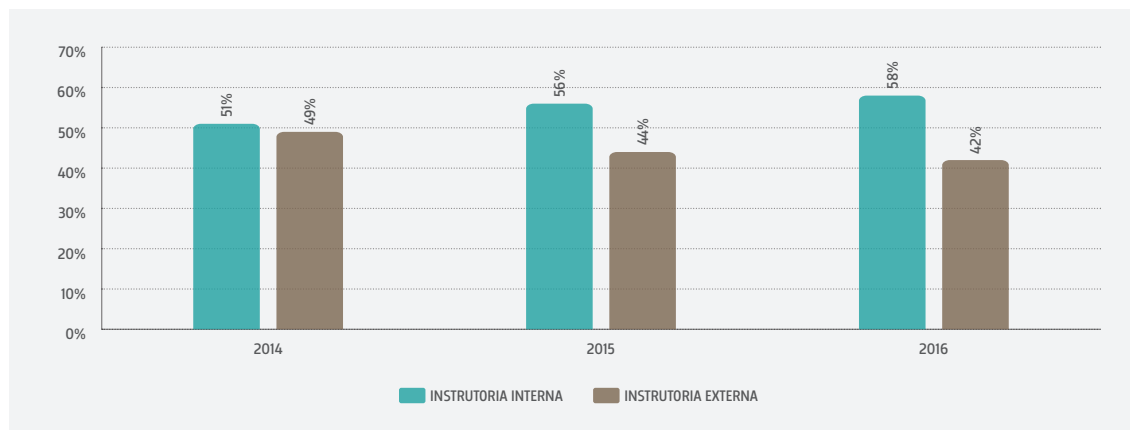
Mais da metade dos tribunais responderam que utilizam a instrutoria interna nas ações de formação e aperfeiçoamento de servidores (58%). Essa realidade permite a valorização do servidor, ao torná-lo componente importante para a multiplicação do conhecimento dentro do órgão, ao mesmo tempo em que favorece a economicidade e a celeridade dos processos de capacitação. Normalmente, a utilização de instrutoria externa implica mais trâmites burocráticos e mais gastos de recursos públicos.

Gráfico 22 – Instrutoria interna × externa no Judiciário



2014 × 2015 × 2016

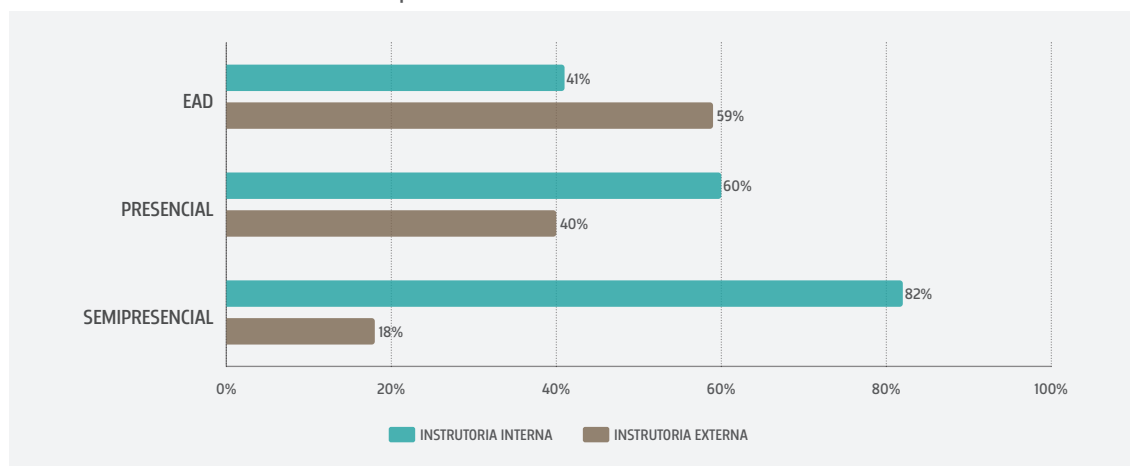
Gráfico 23 – Instrutoria interna × externa nos anos de 2014, 2015 e 2016



A evolução evidenciada no gráfico 23 demonstra que, ao longo dos anos, a Justiça brasileira tem utilizado, cada vez mais, a instrutoria interna. Sendo assim, a administração pública tem optado pela redução dos gastos com a contratação de instrutores externos, o que se coaduna com o atual cenário de contenção de recursos públicos.

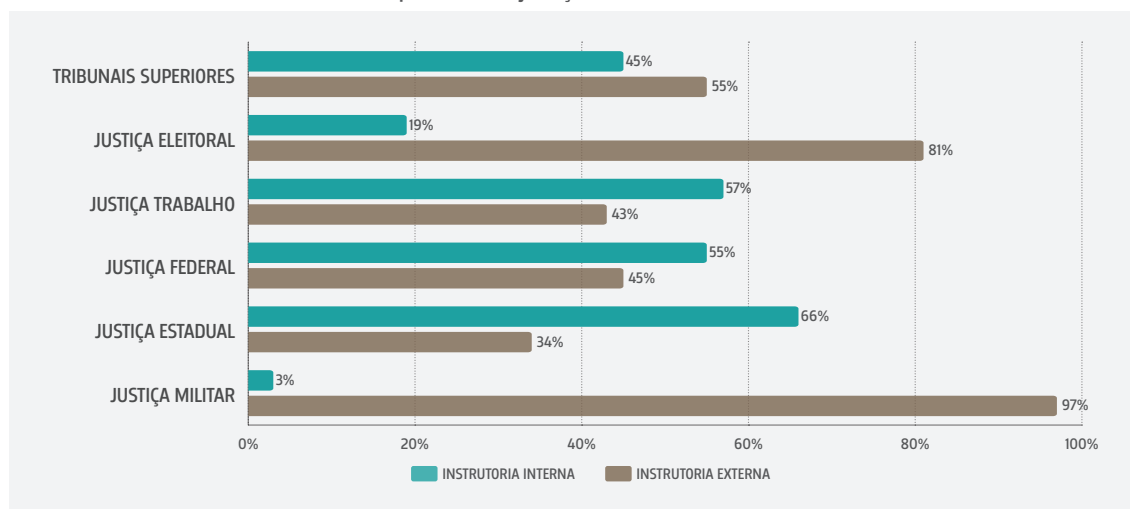
Ao se examinar a relação entre as modalidades de ensino e o uso de instrutoria interna ou externa, verifica-se que a interna foi mais expressiva na semipresencial (82%) e na presencial (60%). Apenas na EAD, a utilização da instrutoria externa foi predominante (59%). Essa situação pode estar relacionada com a simplificação na busca de instrutores externos em cursos à distância. Como é uma forma de capacitação sem *locus* específico, pode-se contratar facilitadores de qualquer localidade, ampliando o universo de interessados.

Gráfico 24 – Instrutoria interna × externa por modalidade de ensino



A observação do uso de instrutoria por ramo da Justiça, conforme o gráfico 25, permite concluir que a externa foi maior nas Justiças Militar, Eleitoral e nos Tribunais Superiores. Por outro lado, as Justiças Estadual, Federal e do Trabalho utilizaram mais a instrutoria interna.

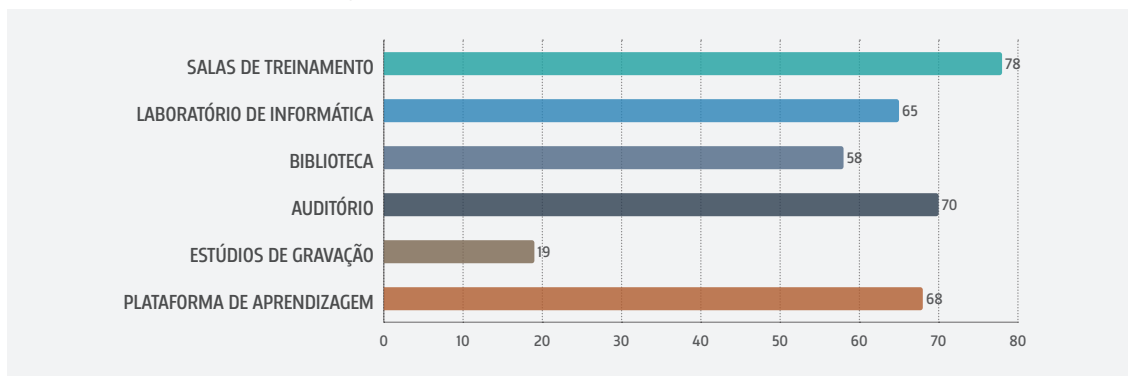
Gráfico 25 – Instrutoria interna × externa por ramo da justiça



6 Estrutura para capacitação

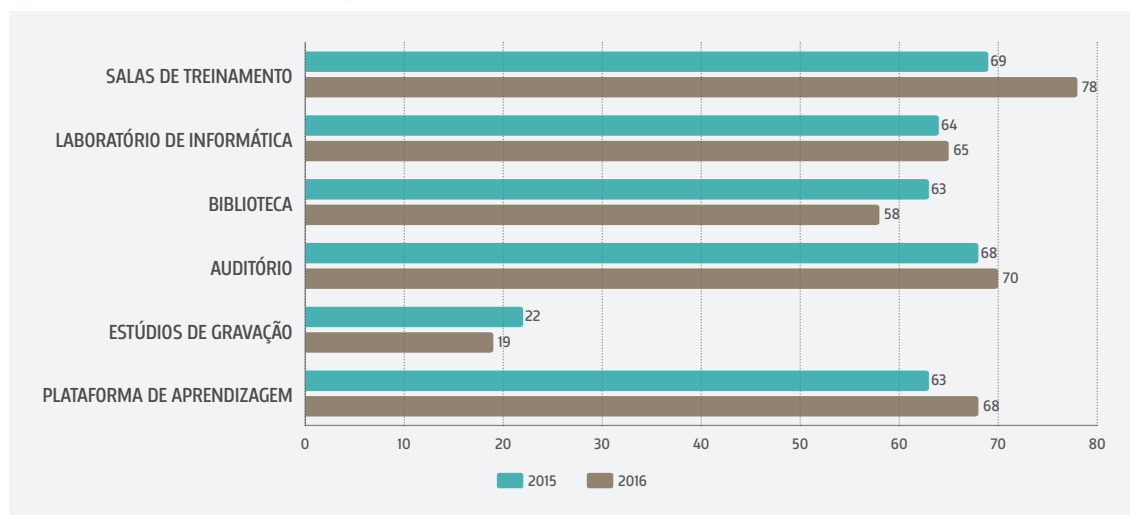
Para entender a realidade dos programas de capacitação, é necessário analisar a estrutura que os tribunais possuem para promover esses programas de forma adequada e efetiva. Segundo o gráfico 26, a maioria dos tribunais possuem salas de treinamento, auditório e plataforma de aprendizagem para realizar suas ações de treinamento e aperfeiçoamento. Mas poucos indicaram possuir estúdios de gravação, o que pode encarecer alguns tipos de treinamento, já que muitos órgãos acabam por recorrer à contratação externa para realizar as gravações.

Gráfico 26 – Estrutura para capacitação nos tribunais



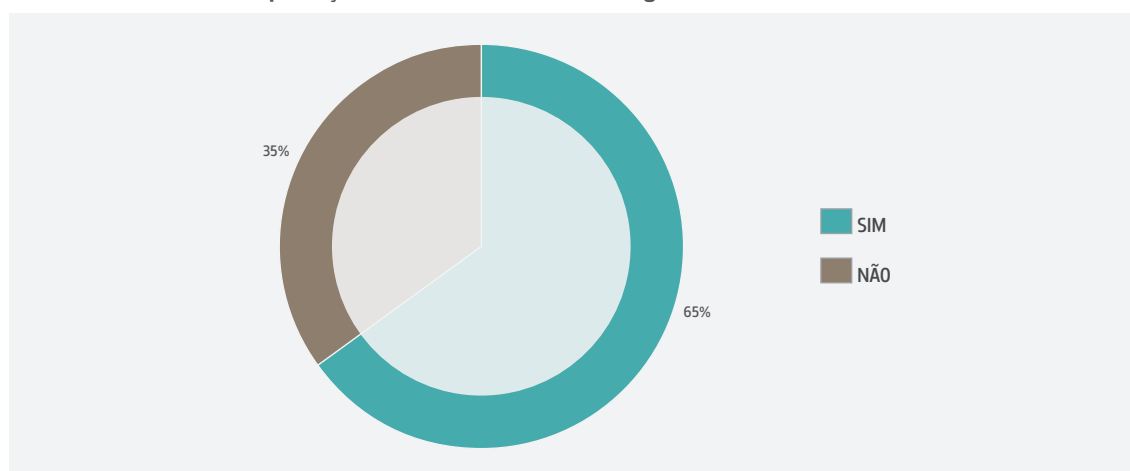
2015 × 2016

Gráfico 27 – Estrutura para capacitação nos tribunais 2015 × 2016



Ao se contraporem os anos de 2015 e 2016 em relação à estrutura para capacitação, verifica-se aumento significativo nos números de salas de treinamento e de plataforma de aprendizagem. Porém, houve redução na quantidade de bibliotecas e estúdios de gravação.

Gráfico 28 – Estrutura de capacitação atende às necessidades do órgão?



No relatório, foi questionado se a estrutura de capacitação disponível para os tribunais atendia às necessidades do órgão: 65% responderam de forma afirmativa.

Por ramo de Justiça

Gráfico 29 – Tribunais Superiores

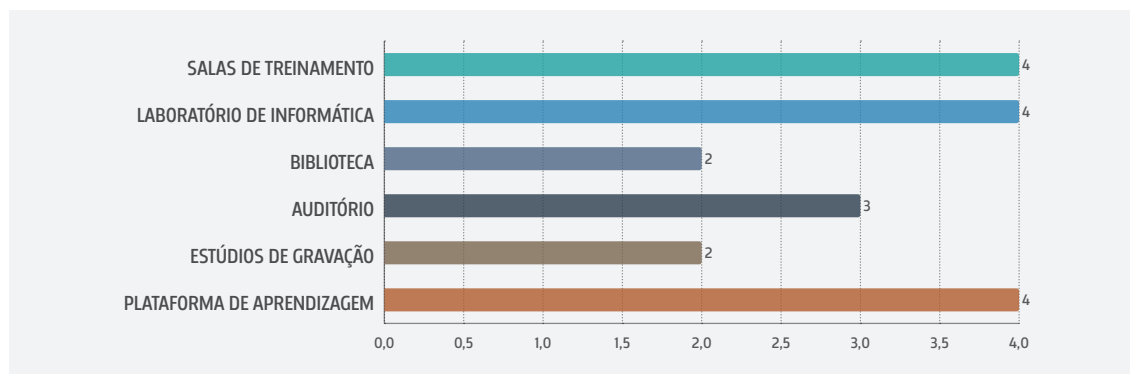


Gráfico 30 – Justiça Eleitoral

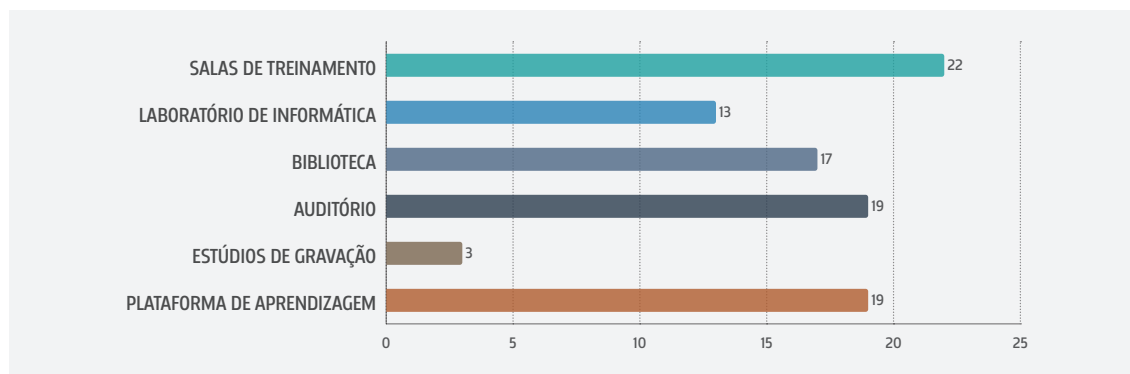


Gráfico 31 – Justiça do Trabalho

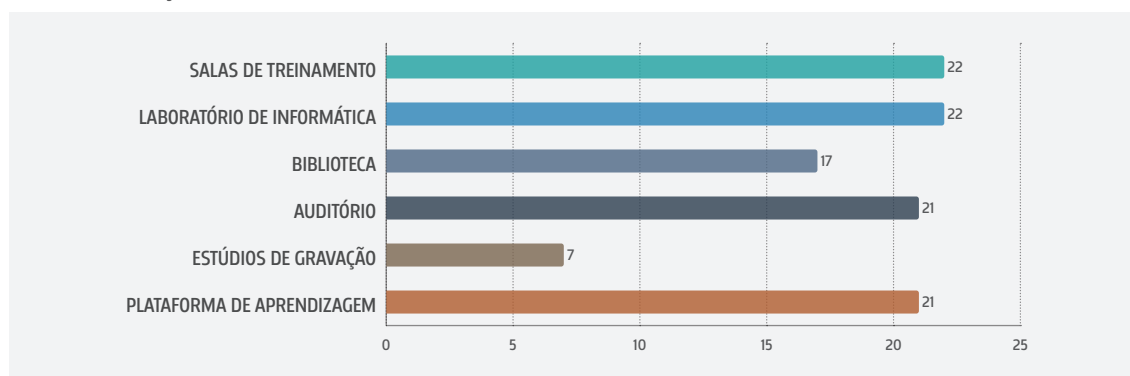


Gráfico 32 – Justiça Federal

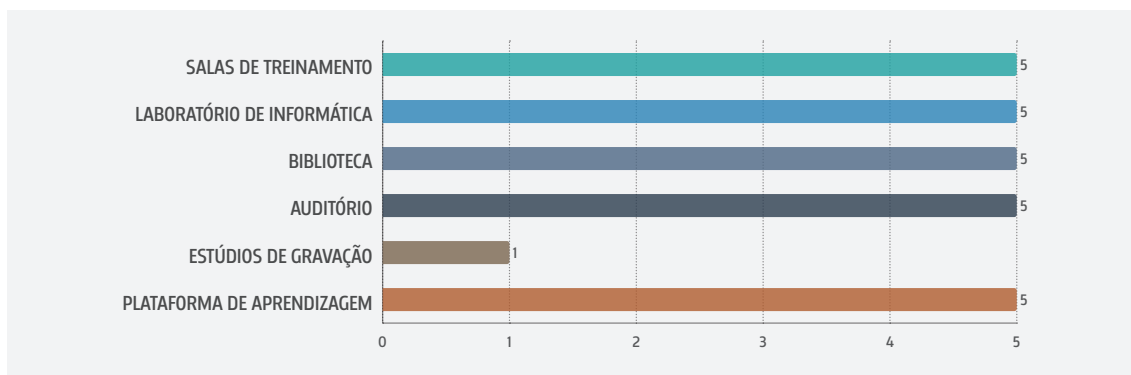


Gráfico 33 – Justiça Estadual

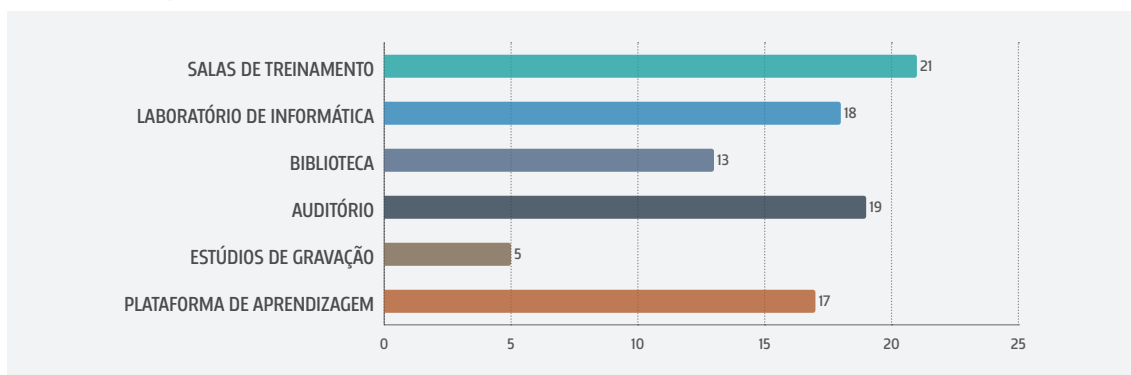
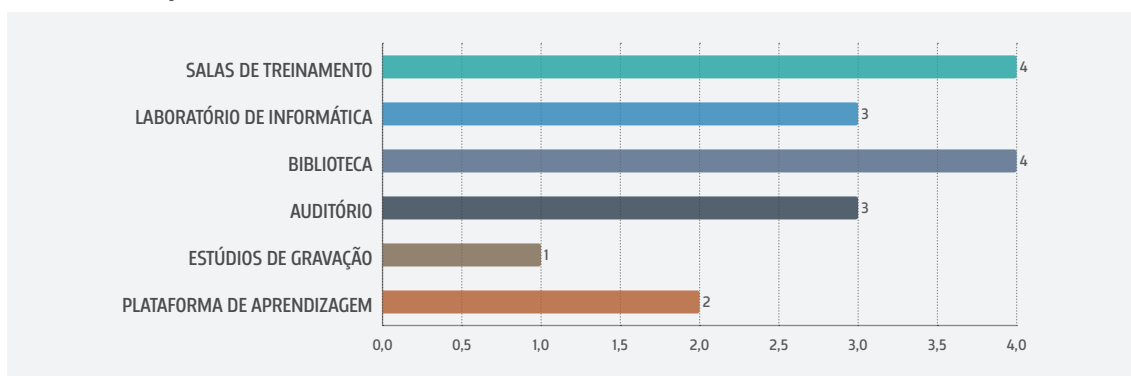


Gráfico 34 – Justiça Militar



7 Investimento em capacitação

Tabela 18 – Total de servidores, magistrados, dotação e execução orçamentária e investimento por servidor

Órgão	Total de magistrados	Total de servidores	Orçamento inclui mag e sev	Mag + Sev	Dotação orçamentária total de 2016	Total executado	Investimento em capacitação por servidor
TJTO	131	1.998	S	2.129	R\$ 2.833.656,00	R\$ 2.809.950,14	R\$ 1.319,85
TRT7	83	1.055	N	1.138	R\$ 256.434,00	R\$ 253.089,58	R\$ 239,90
TRT6	158	2.031	S	2.189	R\$ 1.271.875,01	R\$ 1.257.684,82	R\$ 574,55
TRT9	194	2.785	S	2.979	R\$ 1.619.834,50	R\$ 1.527.544,96	R\$ 512,77
TRE-DF	28	454	S	482	R\$ 246.474,00	R\$ 246.473,50	R\$ 511,36
TRT23	84	883	S	967	R\$ 1.051.698,00	R\$ 1.017.370,78	R\$ 1.052,09
CNJ	13	335	S	348	R\$ 1.044.691,60	R\$ 743.402,75	R\$ 2.136,21
TRE-MG	355	2.383	N	2.738	R\$ 506.000,00	R\$ 505.476,88	R\$ 212,12
TRE-AL	62	427	N	489	R\$ 345.525,00	R\$ 339.391,87	R\$ 794,83
TJAM	164	2.036	N	2.200	R\$ 250.000,00	R\$ 112.574,70	R\$ 55,29
TRE-SE	36	240	S	276	R\$ 245.300,00	R\$ 243.026,72	R\$ 880,53
TJPI	166	2.235	S	2.401	R\$ 1.423.044,00	R\$ 700.000,00	R\$ 291,55
TJPR	913	6.183	N	7.096	R\$ 2.650.340,00	R\$ 7.995,31	R\$ 1,29
TRT1	335	4.298	N	4.633	R\$ 1.134.360,00	R\$ 1.048.879,79	R\$ 244,04
TRE-RS	180	1.152	S	1.332	R\$ 691.424,00	R\$ 680.517,00	R\$ 510,90
TJPB	277	4.133	N	4.410	R\$ 419.500,00	R\$ 265.790,00	R\$ 64,31
TRE-RO	42	319	S	361	R\$ 565.885,00	R\$ 561.897,00	R\$ 1.556,50
TJBA	605	8.730	S	9.335	R\$ 1.400.000,00	R\$ 1.429.666,10	R\$ 153,15
TRE-SP	436	4.056	N	4.492	R\$ 2.306.756,00	R\$ 1.363.617,63	R\$ 336,20
TRT20	37	453	N	490	R\$ 576.502,00	R\$ 475.612,46	R\$ 1.049,92
TJCE	452	2.357	N	2.809	R\$ 127.443,97	R\$ 166.331,00	R\$ 70,57
TJRJ	859	14.957	N	15.816	R\$ 7.000.000,00	R\$ 4.886.805,11	R\$ 326,72
TRE-PI	98	558	S	656	R\$ 537.189,10	R\$ 537.870,09	R\$ 819,92
TRE-PR	213	920	S	1.133	R\$ 1.000.356,00	R\$ 982.293,91	R\$ 866,98
TRT24	63	671	N	734	R\$ 91.757,75	R\$ 91.757,75	R\$ 136,75
TJSP	2.537	44.835	N	47.372	R\$ 480.750,00	R\$ 136.170,37	R\$ 3,04
TRT12	131	1.648	N	1.779	R\$ 372.260,00	R\$ 320.690,66	R\$ 194,59
TJMMG	13	116	S	129	R\$ 145.000,00	R\$ 97.686,00	R\$ 757,26

Órgão	Total de magistrados	Total de servidores	Orçamento inclui mag e sev	Mag + Sev	Dotação orçamentária total de 2016	Total executado	Investimento em capacitação por servidor
TRE-PA	120	763	S	883	R\$ 658.300,00	R\$ 658.300,00	R\$ 745,53
TJRO	153	3.287	S	3.440	R\$ 10.361.622,54	R\$ 7.939.438,62	R\$ 2.307,98
TJRN	248	2.973	S	3.221	R\$ 2.941.000,00	R\$ 954.767,00	R\$ 296,42
TJES	344	3.600	S	3.944	R\$ 962.900,00	R\$ 39.837,00	R\$ 10,10
TRF4	27	1.038	N	1.065	R\$ 549.279,14	R\$ 521.279,14	R\$ 502,20
TRF1	479	8.331	N	8.810	R\$ 551.062,99	R\$ 396.611,11	R\$ 47,61
TRE-TO	0	321	N	321	R\$ 448.787,30	R\$ 469.295,06	R\$ 1.461,98
TRE-AM	70	521	N	591	R\$ 455.554,00	R\$ 454.525,40	R\$ 872,41
TJAL	137	2.117	S	2.254	R\$ 493.888,00	R\$ 557.170,00	R\$ 247,19
TRE-RJ	256	1.715	S	1.971	R\$ 315.000,00	R\$ 279.184,83	R\$ 141,65
TRT11	63	1.033	N	1.096	R\$ 582.832,00	R\$ 122.258,32	R\$ 118,35
TJMRS	14	87	S	101	R\$ 32.500,00	R\$ 29.597,70	R\$ 293,05
TRE-SC	112	686	N	798	R\$ 547.261,00	R\$ 546.784,28	R\$ 797,06
TRF2	277	4.670	S	4.947	R\$ 189.101,83	R\$ 162.577,92	R\$ 32,86
TRT22	37	429	S	466	R\$ 347.410,00	R\$ 251.193,08	R\$ 539,04
TRE-ES	64	428	S	492	R\$ 330.323,00	R\$ 326.618,68	R\$ 663,86
TRT2	517	5.954	N	6471	R\$ 616.355,39	R\$ 583.970,75	R\$ 98,08
TRF5	14	688	N	702	R\$ 400.000,00	R\$ 241.491,48	R\$ 351,01
TJAC	67	1.261	S	1.328	R\$ 390.162,91	R\$ 244.683,76	R\$ 184,25
TRE-MA	118	706	N	824	R\$ 755.574,00	R\$ 701.299,59	R\$ 993,34
STM	54	849	N	903	R\$ 663.433,24	R\$ 573.433,24	R\$ 675,42
TJMG	1.023	14.964	S	15.987	R\$ 4.204.895,00	R\$ 2.325.238,43	R\$ 145,45
TJDFT	377	7.379	S	7.756	R\$ 3.706.837,46	R\$ 1.285.796,08	R\$ 165,78
TRE-BA	212	1.326	N	1.538	R\$ 1.146.555,23	R\$ 1.109.981,75	R\$ 837,09
TRE-CE	133	1.156	S	1.289	R\$ 50.000,00	R\$ 46.351,40	R\$ 35,96
TRT10	105	1.272	N	1.377	R\$ 815.954,00	R\$ 815.954,00	R\$ 641,47
TRT16	58	573	N	631	R\$ 487.769,00	R\$ 487.769,00	R\$ 851,25
TRT8	118	1.353	N	1.471	R\$ 729.836,00	R\$ 483.405,70	R\$ 357,28
TRT15	422	3.498	N	3.920	R\$ 2.440.363,00	R\$ 1.394.602,06	R\$ 398,69
TRT14	67	773	S	840	R\$ 962.462,52	R\$ 953.897,60	R\$ 1.135,59
STJ	33	3.078	N	3.111	R\$ 3.700.000,00	R\$ 1.456.030,71	R\$ 473,04
TRE-PE	157	1.177	N	1.334	R\$ 370.182,47	R\$ 340.134,15	R\$ 288,98
TST	27	2.486	N	2.513	R\$ 1.330.561,00	R\$ 1.330.561,00	R\$ 535,22
TRT3	314	4.056	S	4.370	R\$ 823.513,00	R\$ 785.225,00	R\$ 179,69
TRT21	56	717	S	773	R\$ 281.379,78	R\$ 268.823,53	R\$ 347,77
TJPE	535	8.643	S	9.178	R\$ 3.773.000,00	R\$ 1.034.459,78	R\$ 112,71
TRE-GO	137	794	S	931	R\$ 944.393,37	R\$ 913.564,15	R\$ 981,27
TSE	7	999	N	1.006	R\$ 1.218.003,00	R\$ 1.163.110,91	R\$ 1.164,28
TRE-MS	67	426	S	493	R\$ 319.789,00	R\$ 313.879,08	R\$ 636,67
TJMSP	14	210	S	224	R\$ 124.891,78	R\$ 177.184,38	R\$ 791,00
TJAP	80	1.297	S	1.377	R\$ 620.623,00	R\$ 173.512,87	R\$ 126,01
TRT17	68	795	N	863	R\$ 210.000,00	R\$ 147.000,00	R\$ 184,91
TRE-AC	17	166	S	183	R\$ 258.746,05	R\$ 257.680,05	R\$ 1.408,09
TJSE	152	2.988	N	3.140	R\$ 703.361,00	R\$ 183.809,51	R\$ 61,52
TRT5	213	2.371	S	2.584	R\$ 1.688.766,00	R\$ 1.538.694,44	R\$ 595,47

Órgão	Total de magistrados	Total de servidores	Orçamento inclui mag e sev	Mag + Sev	Dotação orçamentária total de 2016	Total executado	Investimento em capacitação por servidor
TRE-MT	67	497	S	564	R\$ 250.321,00	R\$ 244.664,15	R\$ 433,80
TJRS	795	8.342	S	9.137	R\$ 9.792.102,25	R\$ 4.129.977,66	R\$ 452,01
TRF3	376	6.407	S	6.783	R\$ 1.502.300,00	R\$ 809.540,88	R\$ 119,35
TJSC	513	6.788	S	7.301	R\$ 18.358.726,00	R\$ 15.083.795,00	R\$ 2.065,99
TRT4	293	3.552	N	3.845	R\$ 1.978.866,96	R\$ 1.978.866,96	R\$ 557,11
TRT18	108	1.463	S	1.571	R\$ 1.572.291,69	R\$ 653.692,43	R\$ 416,10
TJMT	289	4.600	N	4.889	R\$ 4.897.000,00	R\$ 4.897.000,00	R\$ 1.064,57
TRT19	52	622	N	674	R\$ 300.000,00	R\$ 158.830,38	R\$ 255,35
TRE-RN	76	620	N	696	R\$ 394.000,00	R\$ 388.287,76	R\$ 626,27
TJMS	198	3.532	S	3.730	R\$ 7.963.000,00	R\$ 3.452.186,47	R\$ 925,52
TJMA	292	4.878	S	5.170	R\$ 611.000,00	R\$ 566.449,88	R\$ 109,56

* Alguns tribunais da Justiça Eleitoral indicaram a quantidade "0" de magistrados por duas razões: pelo fato de a Justiça Eleitoral não ter quadro próprio de juízes, ou a capacitação da judicatura ser realizada por orçamento próprio da escola da magistratura do tribunal.

** O cálculo do "investimento em capacitação por servidor" é realizado dividindo-se o total da execução orçamentária do ano pela quantidade total de servidores. No entanto, nos casos em que o tribunal afirmou que a dotação e a execução orçamentária incluem gastos em capacitação com servidores e com magistrados, no divisor do cálculo, foi acrescentado o total de magistrados.

*** Estão incluídos os servidores efetivos (independente de ocupação de cargo ou função comissionados), requisitados, cedidos e sem vínculo.

**** A Justiça Federal da 2ª Região é composta por 3 órgãos independentes e cada um possui uma unidade responsável pela formação e aperfeiçoamento de servidores. Apenas a seção judiciária do Espírito Santo possui, em sua dotação orçamentária, as despesas com capacitação de servidores e magistrados computadas de forma conjunta.

***** A Justiça Federal da 3ª Região é composta por 3 órgãos independentes e cada um possui uma unidade responsável pela formação e pelo aperfeiçoamento de servidores. As seções judiciárias de São Paulo e de Mato Grosso do Sul possuem, em sua dotação orçamentária, as despesas com capacitação de servidores e magistrados computadas de forma conjunta.

Tabela 19 – Orçamento total do Judiciário para formação e aperfeiçoamento de servidores em 2016

DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA	EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA
R\$ 131.717.892,83	R\$ 90.213.840,99 (68,5%)

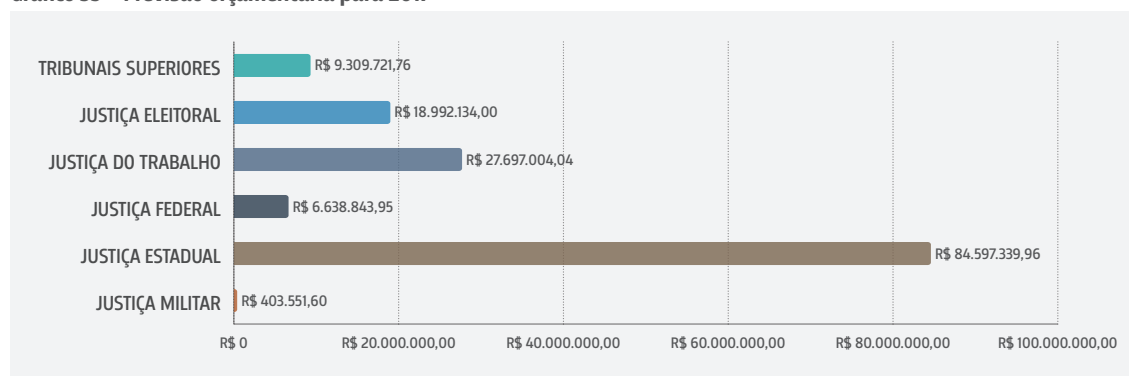
2014 x 2015 x 2016

Tabela 20 – Orçamento total do Judiciário para formação e aperfeiçoamento de servidores 2014 x 2015 x 2016

ANO	DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA	EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA
2014	R\$ 129.039.126,60	R\$ 89.805.204,23 (69%)
2015	R\$ 124.729.308,71	R\$ 94.446.562,98 (76%)
2016	R\$ 131.717.892,83	R\$ 90.213.840,99 (68,5%)

Recursos orçamentários para 2017

Gráfico 35 – Previsão orçamentária para 2017



TOTAL PREVISTO PARA CAPACITAÇÃO EM 2017	R\$ 147.638.595,31
TOTAL PREVISTO PARA CAPACITAÇÃO EM 2016'	R\$ 96.753.116,00

Em relação à previsão orçamentária, quando comparados os anos de 2016 e 2017, pode-se verificar aumento na estimativa dos gastos com a formação e o aperfeiçoamento do quadro funcional. Cabe ressaltar que, na data do envio do relatório, algumas previsões orçamentárias apresentadas pelos tribunais ainda não estavam aprovadas pelos respectivos plenários, o que levará, provavelmente, à reformulação dos planejamentos de ações de capacitação ao longo do ano.



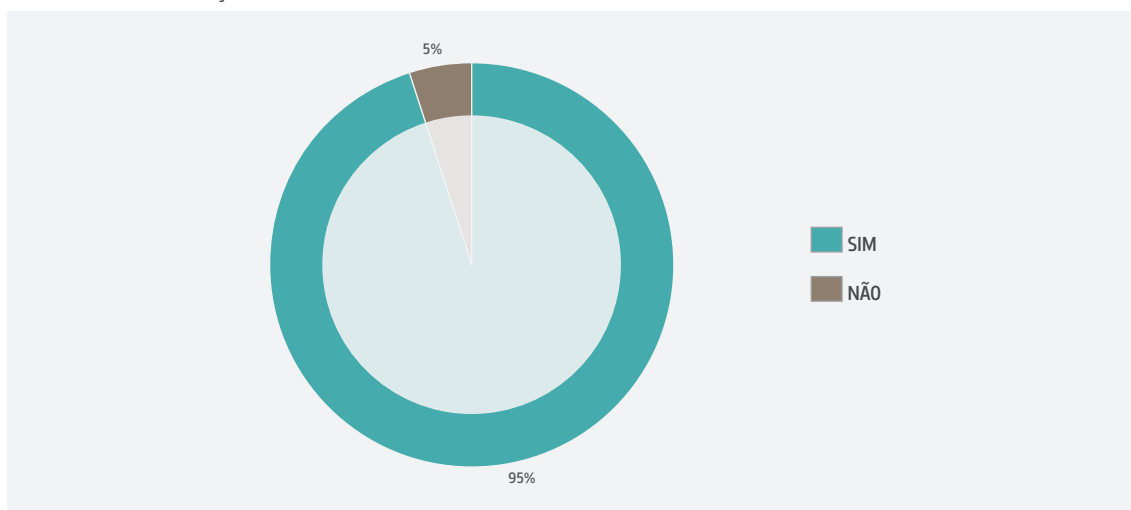
8 Avaliações de treinamento

As avaliações de treinamento visam fornecer subsídios necessários para a melhoria da capacitação corporativa. Elas viabilizam o acompanhamento dos resultados obtidos, identificando possíveis problemas e aperfeiçoando as ações de forma a produzirem, efetivamente, avanços no desempenho profissional.

A Resolução n. 192/2014 indica as quatro dimensões de avaliação: reação, aprendizagem, aplicação e resultado. Entende-se que:

- » Avaliação de reação: tem como objetivo diagnosticar as impressões dos servidores sobre as ações formativas com relação ao conteúdo, aos instrutores, aos recursos educacionais, ao ambiente, às instalações e outros;
- » Avaliação de aprendizagem: tem como objetivo examinar se os servidores absorveram os conhecimentos e aperfeiçoaram as habilidades e as atitudes;
- » Avaliação de aplicação: tem como objetivo identificar se os servidores estão utilizando, na atividade laboral, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes decorrentes da ação formativa;
- » Avaliação de resultado: tem como objetivo analisar se a ação formativa contribuiu para o alcance da estratégia do órgão.

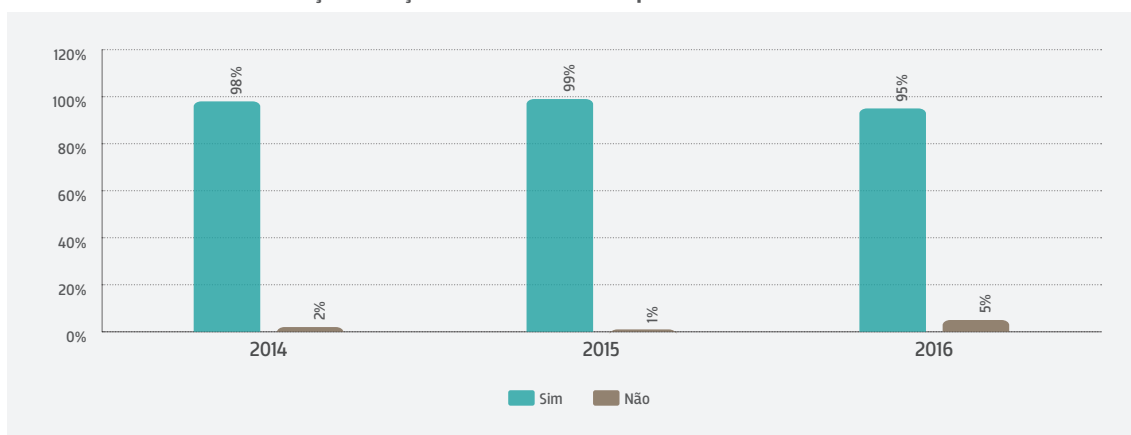
Gráfico 36 – Faz avaliação de treinamento?



Ao se questionarem os tribunais sobre o uso de avaliação nas ações formativas, a maior parte (95%) respondeu que sim. Esse resultado é muito importante para o Judiciário, já que demonstra o monitoramento das ações de capacitação, permitindo uma melhoria constante delas.

2014 × 2015 × 2016

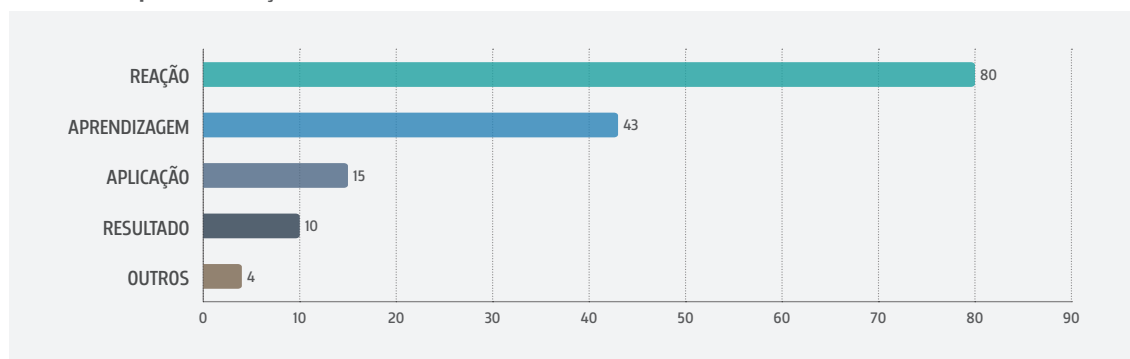
Gráfico 37 – O tribunal faz avaliação das ações de formativas? Comparativo 2014 × 2015 × 2016



A comparação entre os anos 2014, 2015 e 2016 aponta pequena modificação nos percentuais dos tribunais que se utilizam de avaliação nas ações de treinamento e desenvolvimento. Somente em 2016, houve aumento no número de órgãos que não realizaram o processo o avaliativo.

Tipos de avaliação

Gráfico 38 – Tipos de avaliação



Os dados acima assinalam que a maioria dos tribunais usam a avaliação de “reação” em seus programas de aperfeiçoamento e formação de servidores. Quando comparado com os demais tipos de avaliação, a de reação revela-se como a menos complexa para ser confeccionada e respondida, o que torna mais simples os processos de consolidação e análise das informações coletadas. Essa forma de avaliação, normalmente, é realizada por meio de questionários ao final dos treinamentos e aborda a percepção dos alunos em relação a eles. Envolvem, também, as condições de realização, como, por exemplo, a docência, o conteúdo, o ambiente, entre outros.

A avaliação de aprendizagem ocupa o segundo lugar em relação às demais, com um total de 43 tribunais.

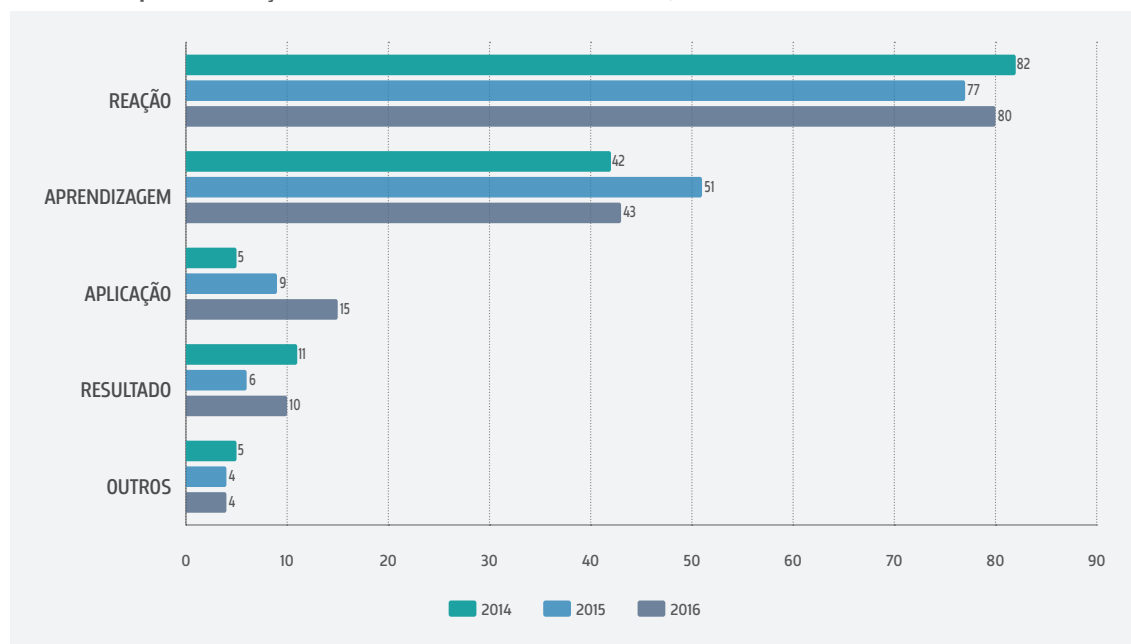
Em geral, ela envolve a realização de testes em relação aos conteúdos trabalhados, com a finalidade de mensurar o nível de conhecimentos adquiridos pelos alunos.

Nas últimas posições, encontram-se as avaliações de resultado e aplicação, ainda tão pouco utilizadas pelos órgãos da Justiça. A baixa disseminação dessas avaliações pode estar relacionada à complexidade na elaboração, aplicação e análise dos dados encontrados por meio delas.

É necessário ressaltar que os órgãos, neste item do relatório, puderam indicar a utilização de mais de um instrumento avaliativo.

2014 × 2015 × 2016

Gráfico 39 – Tipos de avaliações de treinamento usados nos anos 2014, 2015 e 2016



De 2014 a 2016, conforme mostra o gráfico 39, de forma geral, os tipos de avaliação tiveram poucas mudanças em seus quantitativos. Contudo, é importante notar o crescimento gradual do uso da avaliação de aplicação pelos tribunais, de 5 para 15. Esse aumento demonstra que o Judiciário está cada vez mais preocupado com o impacto das ações de capacitação no cotidiano laboral de seus órgãos.



9 Gestão por competências

Atualmente, a gestão por competências é tema de alto interesse nas organizações públicas e tem sido assunto presente em fóruns, seminários e palestras. Esse modelo de gestão é fundamental para o alcance da qualidade e eficiência do serviço público, visto que se propõe a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

A adoção da gestão por competências pode gerar inúmeros benefícios, entre eles: a melhoria dos programas de capacitação, de seleção interna, de alocação de pessoas, de movimentação e de avaliação. Pode contribuir, também, para a adequação das atividades exercidas pelo servidor às suas competências e para o aumento da motivação intrínseca, promovendo resultados organizacionais mais efetivos. Uma vez identificadas as competências necessárias à organização, o órgão poderá utilizá-las no processo seletivo externo (concurso público) e desenvolvê-las de forma mais apropriada aos objetivos estratégicos. Ao final do processo, pode-se gerar melhorias na qualidade e na celeridade de seus serviços e, conseqüentemente, adequação e uso mais eficiente dos recursos utilizados.

A Resolução n. 192/2014 do CNJ estabelece, em seu art. 12, que o CNJ, por intermédio do CEAJUD, identificará as competências funcionais (conhecimentos, habilidades e atitudes) a serem desenvolvidas nos servidores do Poder Judiciário e coordenará a construção e a manutenção de banco de cursos à distância, e outros recursos educacionais desenvolvidos pelo CNJ e pelos tribunais, a fim de fomentar o compartilhamento.

Em virtude do que foi estabelecido nessa Resolução, o CNJ desenvolveu um guia prático de gestão por competências, publicado em fevereiro de 2016, com a finalidade de orientar os tribunais no processo de implementação. Por meio do Relatório Anual sobre Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, elaborado pelo CEAJUD, será feito o acompanhamento dos programas de gestão por competências na Justiça. Para tanto, cada tribunal ou conselho informará a etapa em que se encontra, dentro da proposta de estágios do processo de implantação da gestão por competências apresentada no guia.

No Relatório sobre formação e aperfeiçoamento de servidores de 2016, foi questionado se os órgãos possuem um programa de GPC institucionalizado e em qual ou quais estágios eles se encontram. **Ressalta-se que foi possível marcar mais de uma opção, uma vez que a GPC faz parte de um processo cíclico, permitindo fases simultâneas.** No Relatório, os conceitos dos estágios foram:

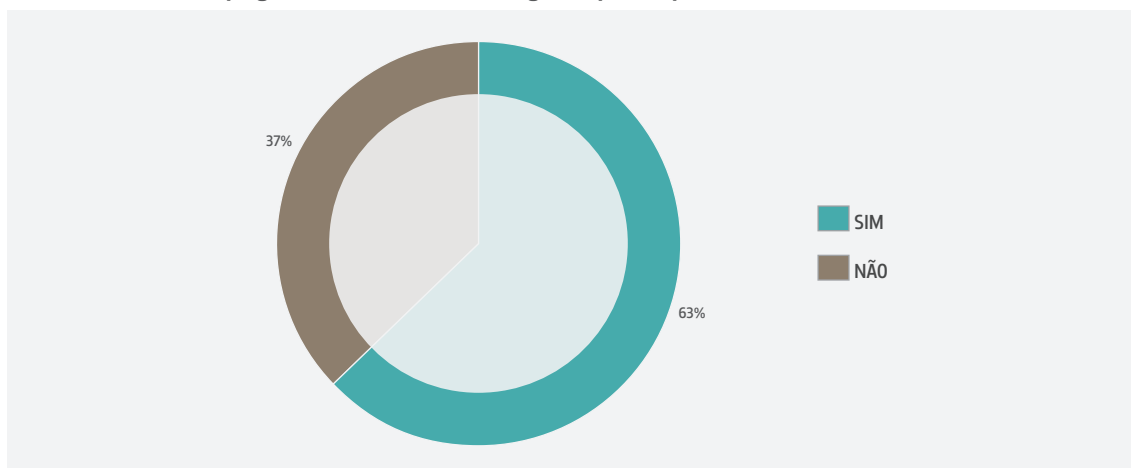
– MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS: descrição das competências necessárias e desejáveis para alcance da estratégia organizacional.

– DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS E ANÁLISE DO GAP: identificação das competências existentes nos profissionais do tribunal.

– CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS: integração dos programas de capacitação e desenvolvimento institucional ao modelo de gestão por competências.

– AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: avaliação sistemática do desempenho do profissional, conforme as competências já mapeadas pelo tribunal, visando identificar e corrigir os desvios.

Gráfico 40 – Possui um programa institucionalizado de gestão por competências?



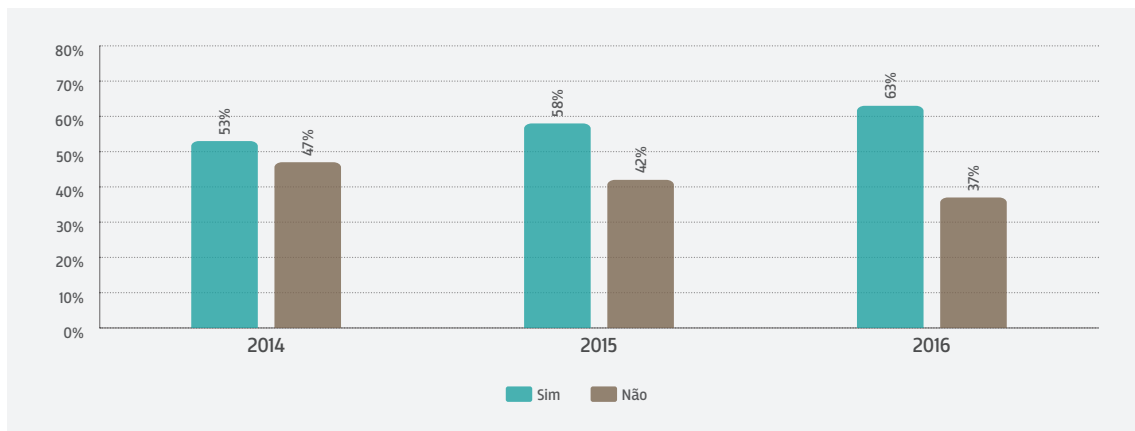
Em conformidade com as informações apresentadas no gráfico acima, 63% dos tribunais que responderam o relatório afirmaram ter um programa institucionalizado de gestão por competências. É um percentual significativo, demonstrando que a Justiça no país tem se preocupado com a transformação de seus modelos de gestão de pessoas em prol de melhorias nos serviços prestados à sociedade.

Daqueles que responderam que possuem o programa de gestão por competências implementado, a justiça do trabalho aparece um primeiro lugar (18 tribunais), seguida das justiças eleitoral (16 tribunais), estadual (13 tribunais), tribunais superiores (4 tribunais), justiça federal (1 tribunal) e justiça militar (1 tribunal). A lista completa dos tribunais: TRT1, TRT3, TRT4, TRT5, TRT20, TRT9, TRT12, TRT24, TRT19, TRT15, TRT10,

TRT7, TRT11, TRT8, TRT6, TRT14, TRT18, TRT21, TRE-RJ, TRE-PR, TRE-TO, TRE-PI, TRE-RO, TRE-ES, TRE-MG, TRE-SP, TRE-MS, TRE-GO, TRE-RS, TRE-PA, TRE-MT, TRE-BA, TRE-MA, TRE-CE, TJRJ, TJRO, TJSE, TJTO, TJCE, TJMG, TJDFT, TJPI, TJMS, TJMT, TJPE, TJSC, TJAL, TRF3, TJMS, STJ, STM, TST e TSE.

2014 × 2015 × 2016

Gráfico 41 – Quantitativo de tribunais que possuem um programa institucionalizado de GPC (2014 × 2015 x 2016)



A análise das informações indica crescimento no quantitativo de tribunais que iniciaram o modelo de GPC. Isso mostra que o Judiciário tem reexaminado sua organização no que diz respeito à sua estrutura e à sua dinâmica de trabalho, para aprimorar seus processos, rotinas e servidores.

Foi solicitado também aos tribunais que eles indicassem a situação (em andamento ou concluído) em cada estágio, no que tange às competências organizacionais, setoriais e individuais.

Tabela 21 – ESTÁGIOS DA GPC EM QUE SE ENCONTRAM OS TRIBUNAIS EM RELAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS, SETORIAIS E INDIVIDUAIS

	MAPEAMENTO			DIAGNÓSTICO			CAPACITAÇÃO			AV. DE DESEMPENHO		
	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV
EM ADAMENTO	18	22	24	22	23	24	30	28	31	21	22	26
CONCLUÍDO	29	24	23	15	14	15	9	9	8	6	5	4
TOTAL	47	46	47	37	37	34	39	37	39	27	29	30

A tabela acima revela que a maior parte dos tribunais encontra-se no estágio de mapeamento de competências. Esse estágio requer um trabalho mais cuidadoso e moroso que os demais, exigindo maior tempo para sua conclusão. Além disso, o mapeamento de competências é requisito para que se possa realizar as outras fases.

Pode-se observar na tabela também que um número menor de tribunais encontra-se no estágio de avaliação de desempenho. Essa situação pode estar relacionada ao fato de que a avaliação de desempenho por competências compreende vários elementos que são interdependentes, compõe-se de várias etapas e dependem de inúmeros fatores para a sua execução e efetividade, tais como: sensibilização de todo órgão, comprometimento dos gestores e apoio da alta administração.

Por ramo da Justiça

Tabela 22 – TRIBUNAIS SUPERIORES

	MAPEAMENTO			DIAGNÓSTICO			CAPACITAÇÃO			AV. DE DESEMPENHO		
	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV
EM ADAMENTO	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
CONCLUÍDO	1	1					1	1				

Tabela 23 – JUSTIÇA ELEITORAL

	MAPEAMENTO			DIAGNÓSTICO			CAPACITAÇÃO			AV. DE DESEMPENHO		
	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV
EM ADAMENTO	5	6	6	9	8	6	9	9	8	7	7	7
CONCLUÍDO	9	9	6	3	4	3	3	3	2	2	2	1

Tabela 24 – JUSTIÇA DO TRABALHO

	MAPEAMENTO			DIAGNÓSTICO			CAPACITAÇÃO			AV. DE DESEMPENHO		
	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV
EM ADAMENTO	8	7	8	9	9	11	11	10	11	5	5	8
CONCLUÍDO	9	7	9	5	4	5	2	2	3	2	1	

Tabela 25 – JUSTIÇA FEDERAL

	MAPEAMENTO			DIAGNÓSTICO			CAPACITAÇÃO			AV. DE DESEMPENHO		
	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV
EM ADAMENTO	1	1	1				1	1	1			
CONCLUÍDO												

Tabela 26 – JUSTIÇA ESTADUAL

	MAPEAMENTO			DIAGNÓSTICO			CAPACITAÇÃO			AV. DE DESEMPENHO		
	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV
EM ADAMENTO	3	4	6	1	2	4	7	5	8	6	6	7
CONCLUÍDO	9	7	7	7	6	6	3	3	2	2	2	3

Tabela 27 – JUSTIÇA MILITAR

	MAPEAMENTO			DIAGNÓSTICO			CAPACITAÇÃO			AV. DE DESEMPENHO		
	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV
EM ADAMENTO		2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2
CONCLUÍDO	1		1			1			1			

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Resolução CNJ n. 192*, de 8 de maio de 2014. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário.

_____. _____. *Resolução CNJ n. 159*, de novembro de 2012. Dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário.

CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO (CEAJUD). *Gestão por competências passo a passo*: um guia de implementação. Brasília: CNJ, 2016.

www.cnj.jus.br



www.cnj.jus.br

