Consolidação e Análise dos Dados

Relatório sobre Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário 2015-2016

CNJ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Consolidação e Análise dos Dados

Relatório sobre Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário 2015-2016

CNJ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Presidente Ministro Ricardo Lewandowski

Corregedora Nacional de Justiça Ministra Nancy Andrighi

Conselheiros Ministro Lelio Bentes Corrêa
Carlos Augusto de Barros Levenhagen
Daldice Maria Santana de Almeida
Gustavo Tadeu Alkmim
Carlos Eduardo Oliveira Dias
Rogério José Bento Soares do Nascimento
Bruno Ronchetti de Castro
Fernando César Baptista de Mattos
Arnaldo Hossepian Salles Lima Junior
José Norberto Lopes Campelo
Luiz Cláudio Silva Allemand
Emmanoel Campelo de Souza Pereira

Secretário-Geral Fabrício Bittencourt da Cruz
Diretor-Geral Fabyano Alberto Stalschmidt Prestes

EXPEDIENTE

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

Chefe do CEAJUD Diogo Albuquerque Ferreira
Organização e redação Anali Cristino Figueirêdo
Marina Brazil Bonani
Léo Renis Rodrigues dos Santos

Secretaria de Comunicação Social

Secretária de Comunicação Social Giselly Siqueira
Projeto gráfico Eron Castro
Revisão Carmem Menezes

2016

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Endereço eletrônico: www.cnj.jus.br

Sumário

Apresentação 7

1 Planejamento sobre a necessidade de formação e aperfeiçoamento de servidores 9

2 Ações voltadas para formação e aperfeiçoamento de servidores 13

2.1 Cursos com menos de 360 horas (número de cursos, vagas, inscritos, percentual de capacitados e não concluintes) 13

2.2 Outras ações formativas (pós-graduação, palestras, congressos, encontros, seminários e fóruns) 23

3 Cursos abertos à sociedade 27

4 Modalidades de ensino (EAD × Presenciais × Semipresenciais) 29

5 Instrutoria interna X externa 33

6 Estrutura para capacitação 35

7 Investimento em capacitação 39

8 Avaliações de treinamento 45

9 Gestão por competências 47

Referências bibliográficas 50

Apresentação

O Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD) apresenta os resultados obtidos com o Relatório sobre Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário 2015-2016.

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 a respeito do 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 nesse planejamento. Além disso, há informações sobre a implementação da gestão por competências nos órgãos e sobre a estrutura dos órgãos 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 disponibilizamos o Relatório. Inicialmente, no dia 9 de novembro de 2015, compartilhamos

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 20 de janeiro de 2016, disponibilizamos 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 10 dias para a compilação e análise das informações obtidas.

Amostra

Entregaram o relatório **79**[1] tribunais da Justiça Eleitoral, Justiça do Trabalho, Justiça Federal, Justiça Estadual, Justiça Militar, mais os Tribunais Superiores e o Conselho Nacional de Justiça.[2]

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	22
Justiça do Trabalho	21
Justiça Federal	5
Justiça Estadual	24
Justiça Militar	3
Total	**79**

* Para a consolidação e análise dos dados do Relatório, o Conselho Nacional de Justiça foi incluído no ramo "Tribunais Superiores".

1 O TRT14ª Região enviou o relatório no dia 18 de março e, por essa razão, os dados enviados pelo tribunal não constam nessa publicação.

2 Em 2015, 89 tribunais entregaram o Relatório.

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.

Neste 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 cinco por cento** dos tribunais afirmaram possuírem 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.**

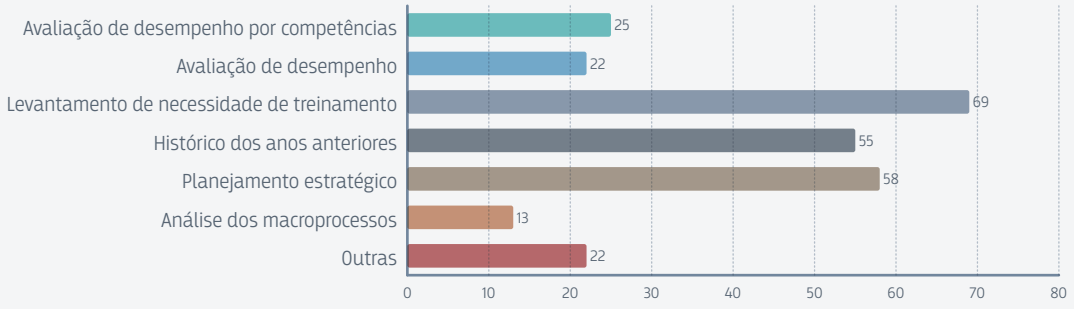
Sobre os instrumentos utilizados para elaborar o planejamento de capacitação, observou-se que 69 tribunais aplicam o levantamento de necessidade de treinamento. Os demais instrumentos apresentados foram o planejamento estratégico (58), histórico dos anos anteriores (55), avaliação de desempenho por competências (24), avaliação de desempenho (22), análise dos macroprocessos (13) e outros.[3]

Neste ano, uma novidade é que os tribunais puderam anexar ao relatório seu planejamento para ações de capacitação previsto para o ano de 2016. Como o planejamento depende de aprovação superior e de previsão orçamentária para sua elaboração, apenas 50 órgãos apresentaram o documento pronto até

3 Exemplos de outros instrumentos de planejamento indicados pelos tribunais: avaliação dos servidores sobre os cursos, Resolução CNJ n .192/2014, metas de capacitação fixadas pelo CNJ e pelo CJF, pesquisa de clima organizacional e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

a primeira semana de março de 2016. Foram eles: STJ, TST, TSE, STM, TJRJ, TJPB, TJRO, TJTO, TJAM, TJAC, TJDFT, TJPA, TJRS, TJPI, TJMS, TJAL, TJSP, TJMSP, TJMA, TRE-AL, TRE-PR, TRE-TO, TRE-RN, TRE-PI, TRE-CE, TRE-SP, TRE-SE, TRE-RS, TRE-SC, TRE-MT, TRE-DF, TRE-BA, TRT23, TRT 1, TRT17, TRT2, TRT24, TRT2, TRT4, TRT15, TRT10, TRT22, TRT3, TRT11, TRT8, TRT16, TRT6, TRF3, TRF4, TRF5.

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



No relatório referente a 2014, os resultados apontaram alto índice de utilização do Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT) e uma baixa frequência do mapeamento de competência dentro do processo de planejamento.[4] Em 2015, o LNT mantém-se como o instrumento mais utilizado para o planejamento. Em seguida, observa-se que o planejamento estratégico seguido do histórico dos anos anteriores são as ferramentas mais frequentes para a elaboração da capacitação.

É importante ressaltar que o LTN 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.

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

2014 × 2015

Tabela 2 – Instrumentos de planejamento: 2014 × 2015

2015	
Instrumentos	**Quantidade de tribunais**
Avaliação de desempenho por competências	24
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 formativas adotadas na formação e no aperfeiçoamento de seus servidores. No relatório, foram analisados oito tipos de ações formativas: cursos com menos de 360 horas, pós-graduações, palestras, congressos, seminários, encontros, fóruns e outros. Todas as ações formativas encontram-se relacionadas às seguintes áreas temáticas: tecnologia da informação, judiciária, administrativa/gestão, línguas, responsabilidade social 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 assuntos relacionados ao tema.
Línguas	Cursos de línguas estrangeiras e de português.
Responsabilidade social	Gestão socioambiental, sustentabilidade, comunidade e sociedade e outros.
1Educação	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)

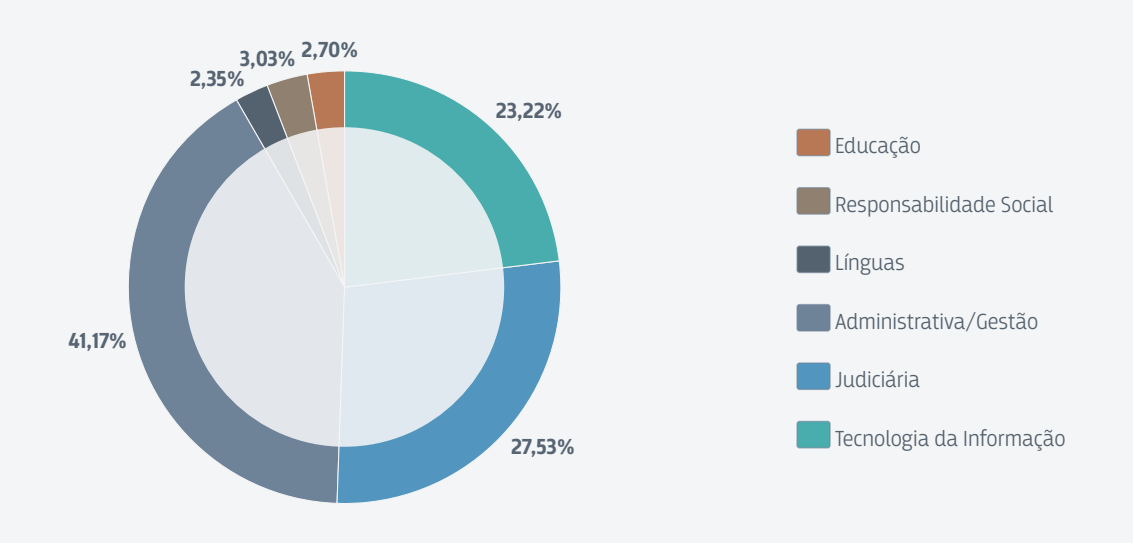
Em relação aos cursos com menos de 360 horas, verificaram-se dados relacionados à modalidade (presencial, semipresencial e à distância), ao número de cursos, ao número de inscritos, ao número de vagas, ao número de capacitados, ao número de reprovados, ao percentual de evasão, ao número de instrutores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

Por área temática

Cursos

A análise dos dados por área temática indica que foram ofertados mais cursos da área administrativa/gestão (41,17%). Em segundo lugar, destaca-se a área judiciária (27,53%), seguida das áreas de tecnologia da informação (23,22%), responsabilidade social (3,03%), educação (2,70%) e línguas (2,35%).

Gráfico 2 – Cursos por área



2014 × 2015

Assim como aconteceu em 2014, os resultados de 2015 demonstram que o investimento em cursos nas áreas administrativa e judiciária visa atender às principais atividades exercidas pelo Poder Judiciário: as funções típicas jurisdicionais e as atípicas administrativas. O alto investimento em cursos da área administrativa pode ser um indicativo de que o aperfeiçoamento dos servidores da área meio contribui para que a atividade judicante ocorra de forma mais efetiva e eficiente.

Cabe salientar que, repetindo os resultados obtidos no ano de 2014, os cursos da área de tecnologia da informação tiveram uma expressão significativa em termos quantitativos, reforçando a TI como um importante instrumento para a superação dos problemas de ineficiência administrativa e jurisdicional da Justiça brasileira.

Tabela 4 – Quantidade de cursos ofertados: 2014 × 2015

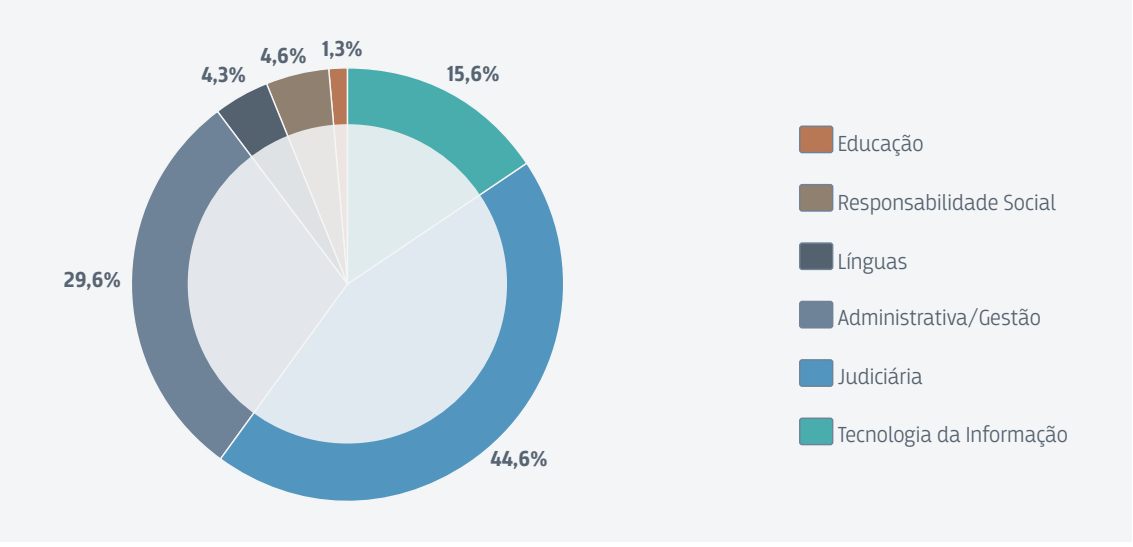
ÁREA	CURSOS – 2015	CURSOS – 2014	Comparativo: redução ou aumento de cursos	Comparativo em termos percentuais
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	1.831	1.776	55	3%
JUDICIÁRIA	2.171	3.214	-1.043	-32%
ADMINISTRATIVA/GESTÃO	3.247	4.594	-1.347	-29%
LÍNGUAS	185	432	-247	-57%
RESPONSABILIDADE SOCIAL	239	285	-46	-16%
EDUCAÇÃO[5]	213	–	–	–
Total	**7.886**	**10.301**	**-2.415**	**-23%**

No entanto, quando comparados os dados apresentados em 2014 com os de 2015, pode-se verificar uma redução no número de cursos ofertados em quase todas as áreas temáticas. Em 2014, foram promovidos 2.415 cursos a mais que em 2015. A redução pode ser explicada pelo contingenciamento orçamentário que as ações de capacitação e desenvolvimento sofreram no ano passado. A única área que não apresentou essa redução foi a da tecnologia da informação.

Vagas

Em 2015, houve um total de 271.340 vagas ofertadas em cursos com menos de 360 horas. Apesar da quantidade de cursos oferecidos ser maior na área administrativa, a quantidade de vagas oferecidas na área judiciária se sobressai. Esta alta demanda pode indicar a necessidade específica de uma padronização de treinamento na referida área, com foco nas habilidades e conhecimentos essenciais que os servidores devem possuir para executar suas tarefas da área fim.

Gráfico 3 – Vagas por área



5 A área temática "educação" foi incluída no Relatório 2015-2016, a pedido dos tribunais.

Porém, ao analisar a média de vagas por curso, a maior é a da área de línguas. Se a oferta de cursos em línguas é menor, as áreas de capacitação acabam aumentando essa quantidade de vagas, a fim de atender a demanda de servidores que detenham esse tipo de conhecimento. O fato é que, atualmente, observa-se a necessidade de ampliação de conhecimentos em línguas estrangeiras, de tal forma que o servidor consiga pesquisar, captar e processar informações de maneira mais eficiente em um mundo tão globalizado.

Outra informação que chama atenção é a média relativamente alta de vagas na área de responsabilidade social (53,26%). Uma vez 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	1.831	42.407	23,16
Judiciária	2.171	120.973	55,72
Administrativa/gestão	3.247	80.444	24,77
Línguas	185	11.620	62,81
Responsabilidade social	239	12.469	52,17
Educação	213	3.427	16,09

A tabela 5 também apresenta informações importantes sobre a concentração de cursos e vagas nas áreas temáticas. Pelos dados observa-se que houve uma concentração em três áreas: judiciária, administrativa e de tecnologia da informação. 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 nos tribunais, que constituem suportes fundamentais para a atividade jurisdicional.

2014 × 2015

Tabela 6 – Quantidade de vagas ofertadas: 2014 × 2015

Área	Vagas – 2015	Vagas – 2014	Comparativo: redução ou aumento de cursos	Comparativo em termos percentuais
Tecnologia da informação	42.407	38.828	3.579	9%
Judiciária	120.973	120.047	926	1%
Administrativa/gestão	80.444	99.783	-19.333	-19%
Línguas	11.620	22.807	-11.187	-49%
Responsabilidade social	12.469	53.778	-41.309	-77%
Educação[6]	3.427	–	–	–
Total	**271.340**	**335.243**	**-63.903**	**-19%**

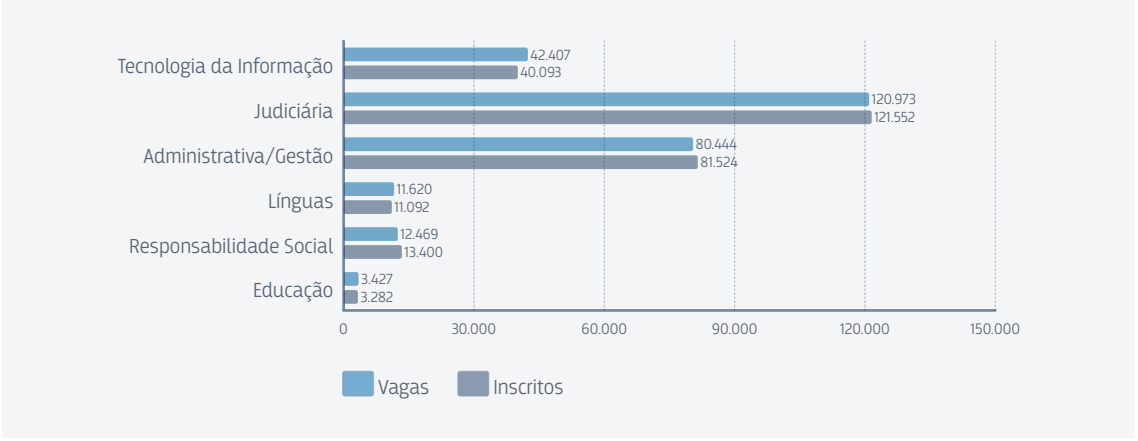
6 A área temática "educação" foi incluída no Relatório 2015-2016, a pedido dos tribunais.

A comparação dos dados apresentados em 2014 e 2015 aponta uma redução de 63.903 vagas da quantidade total de vagas oferecidas em cursos com menos de 360 horas. Da maior para a menor, as áreas que apresentaram uma redução foram: responsabilidade social, administrativa/gestão e línguas. As áreas de tecnologia da informação e judiciária tiveram acréscimos no número de vagas. Como, neste momento, um dos maiores desafios para o Poder Judiciário é combater a morosidade da justiça, justifica-se o aumento de vagas dessas áreas. A judiciária atende aos requisitos de conhecimento jurídicos necessários e a Tecnologia da Informação (TI), com as suas ferramentas, contribui com a celeridade.

Inscritos

Outra novidade do Relatório 2015/2016 foi a inclusão da variável "número de inscritos" em cursos com menos de 360 horas. Considerou-se como "número de inscritos" o quantitativo de cursistas que efetivamente foi matriculado no curso. Examinando os dados obtidos e comparando o número de vagas ofertadas com o quantitativo de inscritos, observa-se que as áreas de TI, línguas e educação obtiveram uma adesão menor das vagas. Por outro lado, as áreas administrativa/gestão, responsabilidade social e judiciária resultaram em número maior de inscritos em relação ao número inicial de vagas ofertadas.

Gráfico 4 – Comparação: nº de vagas × inscritos



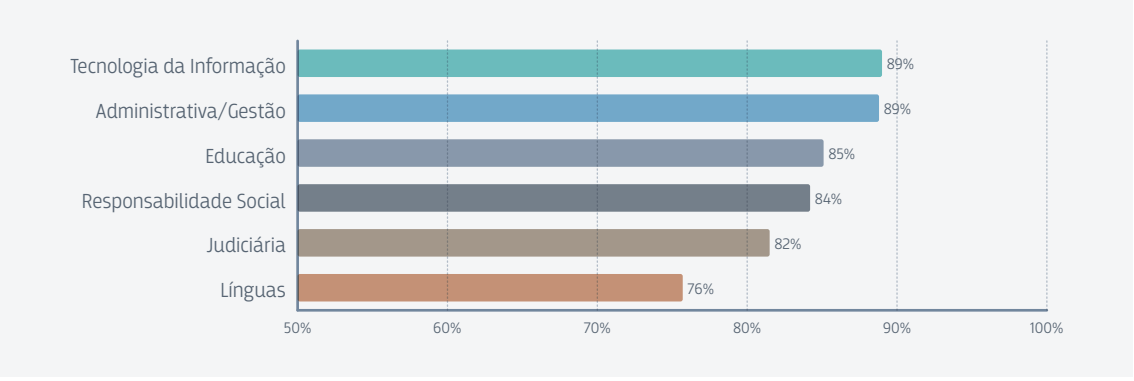
A relação inscritos × vagas pode fornecer insumos para avaliar os motivos que podem levar ao não preenchimento total desse universo de vagas. Quando esta relação evidencia diferença quantitativa entre essas duas variáveis, seja de aumento ou de redução, deve-se considerar as discussões que envolvem:

- 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).

Capacitados

Comparando os universos de inscritos em cada área, a quantidade de capacitados nos cursos com menos de 360 horas apresenta o seguinte resultado: a área de tecnologia da informação obteve o percentual de 89% capacitados, a administrativa 88,8%, a de educação 85,1%, a de responsabilidade social 84,2%, a judiciária 81,5% e de línguas 75,7%.

Gráfico 5 – Percentual de capacitados por área em relação à quantidade de inscritos



2014 × 2015

Tabela 7 – Quantidade de capacitados: 2014 × 2015

Área	Capacitados – 2015	Capacitados – 2014	Comparativo: redução ou aumento de cursos	Comparativo em termos percentuais
Tecnologia da informação	35.696	33.364	2.332	7%
Judiciária	99.114	86.508	12.606	15%
Administrativa/gestão	72.430	83.134	-10.704	-13%
Línguas	8.400	16.350	-7.950	-49%
Responsabilidade social	11.281	40.747	-29.466	-72%
Educação[7]	2.794	-	-	-
Total	**229.715**	**260.103**	**-30.388**	**-12%**

Em 2015, houve redução de 30.388 capacitados em ações de treinamentos com menos de 360 horas. Para essa análise, é importante considerar que em 2014 um maior número (a saber, 10 a mais) de tribunais respondeu o relatório, comparativamente.

7 A área temática "educação" foi incluída no Relatório 2015-2016, a pedido dos tribunais.

Não concluintes

Ao examinar a quantidade de não concluintes, consideramos 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, observa-se um percentual maior de não concluintes na área de línguas, com 24,3%, seguida da judiciária (18,5%), responsabilidade social (15,8%), educação (14,2%), administrativa (11,2%) e TI (11%).

Gráfico 6 – Percentual de não concluintes por área em relação à quantidade de inscritos

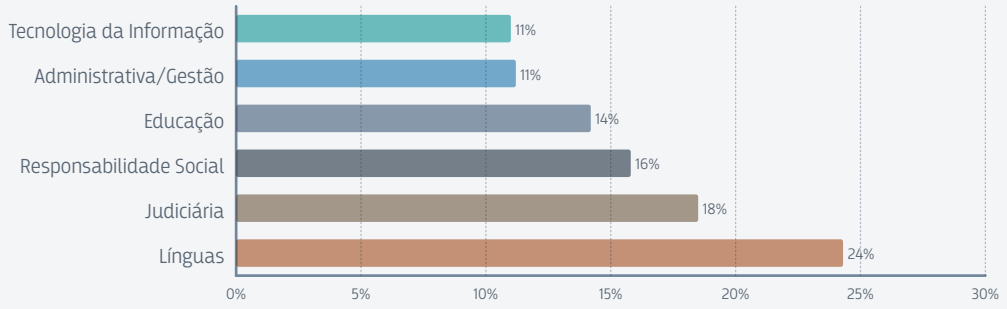


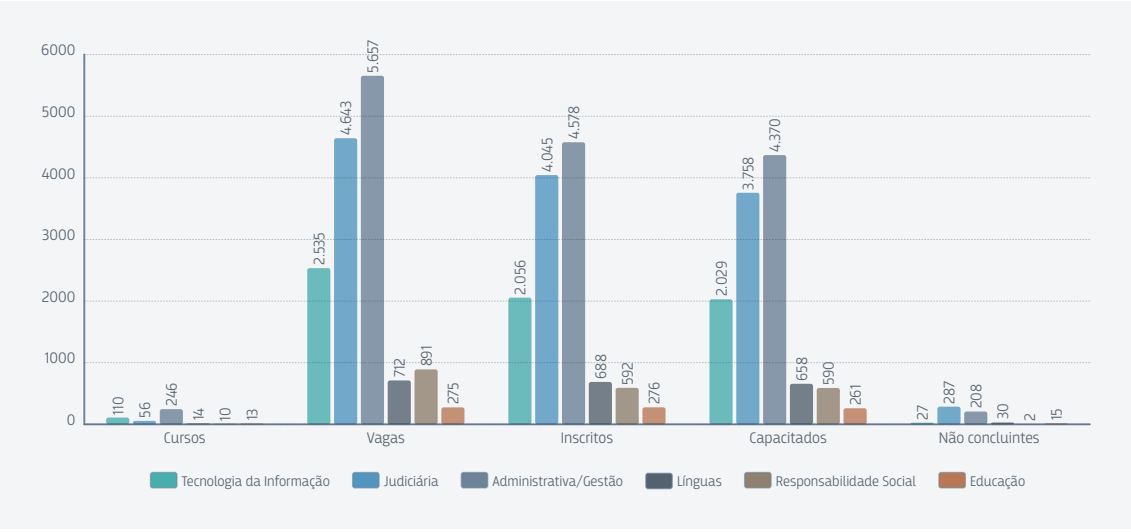
Tabela 8 – *Ranking*: cursos × vagas × inscritos × capacitados × não concluintes por área

	Judiciária	Administrativa	TI	Responsabilidade Social	Línguas	Educação
Cursos	2º	1º	3º	-	-	-
Vagas	1º	2º	3º	-	-	-
Inscritos	1º	2º	3º	-	-	-
Capacitados	-	2º	1º	-		3º
Não concluintes	2º	-	-	3º	1º	-

Comparando-se as áreas temáticas, a administrativa ofertou um número maior de cursos, o que evidencia a abrangência dos assuntos que essa área aborda. No entanto, ao analisarmos a quantidade de vagas e inscritos, a área judiciária aparece em primeiro lugar. Em 2015, a Justiça capacitou mais servidores na área de TI seguida da área administrativa. Considerando a variável "não concluintes", as áreas de línguas e judiciária apresentam os maiores valores.

Por ramo da Justiça

Gráfico 7 – Tribunais Superiores



Nos tribunais superiores, os dados demonstram quantidade maior de cursos, vagas, inscritos e capacitados na área administrativa. Em termos de não concluintes, essa área apresenta número menor do que na área Judiciária. Essa mesma realidade se aplica na Justiça Eleitoral, conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 8 – Justiça Eleitoral

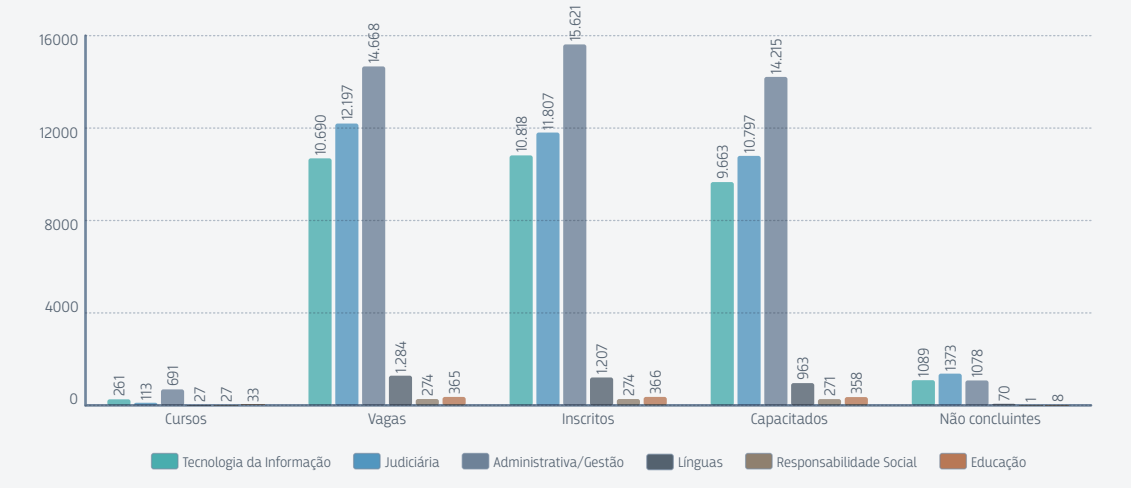
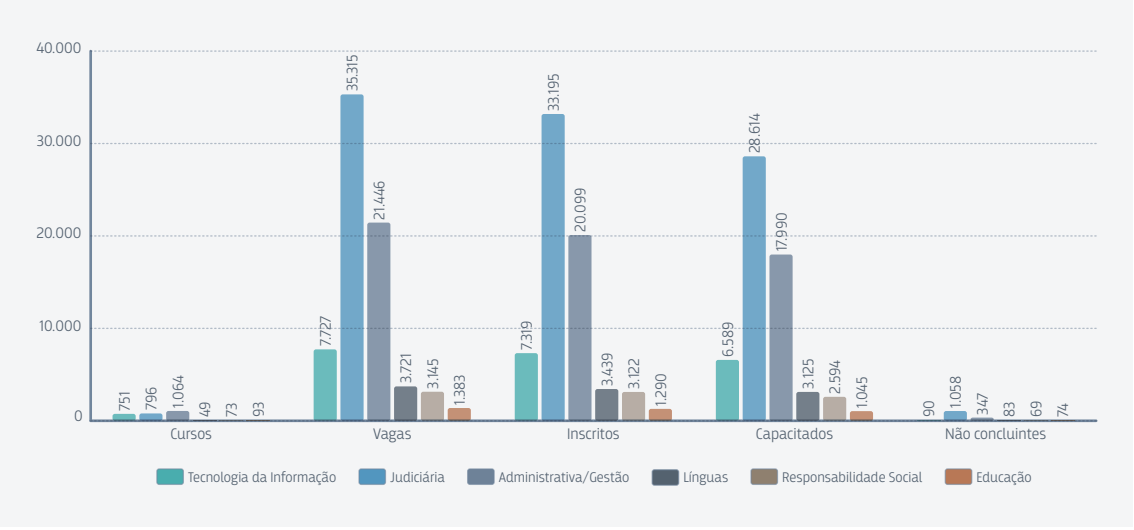
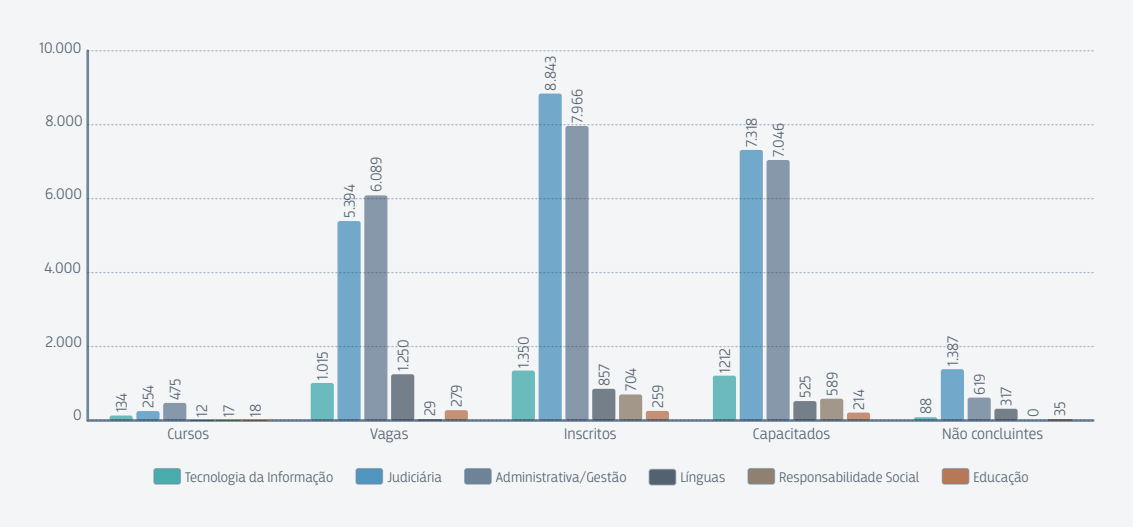


Gráfico 9 – Justiça do Trabalho



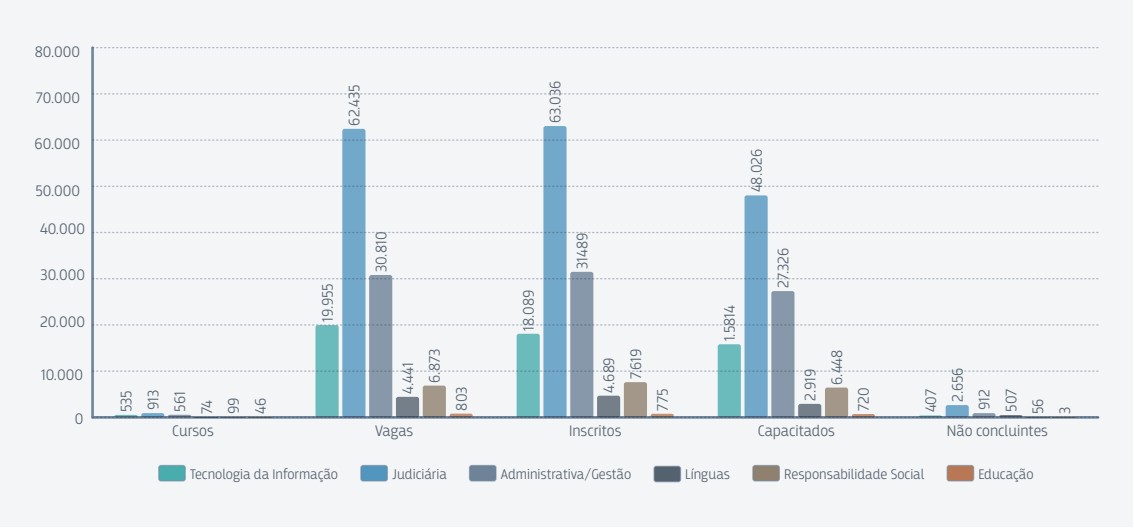
No ramo do Trabalho, a área Judiciária apresenta os maiores resultados nas variáveis vagas, inscritos e capacitados. Todavia, foram ofertados mais cursos na área administrativa que na área Judiciária.

Gráfico 10 – Justiça Federal



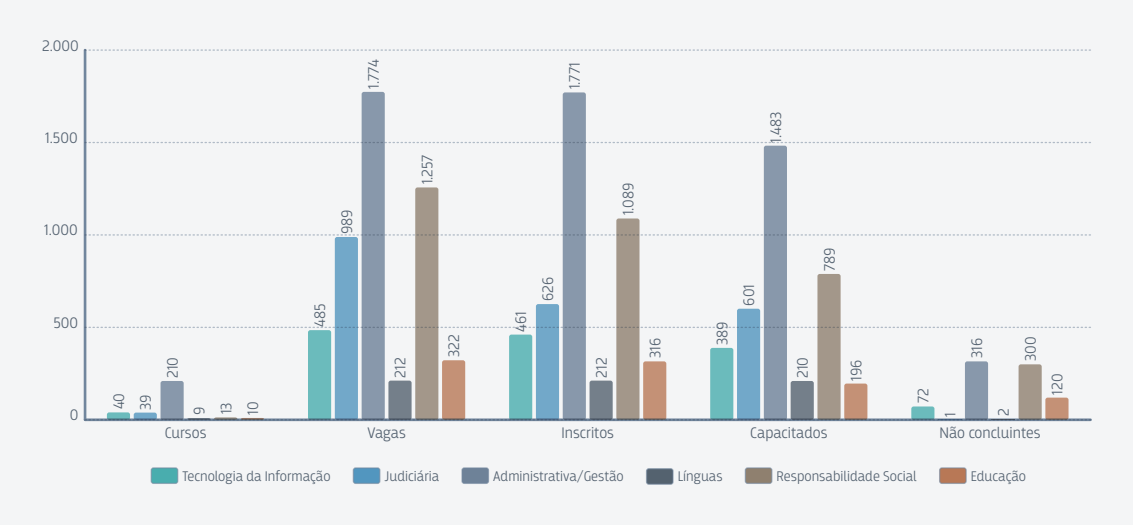
A Justiça Federal apresentou um número mais expressivo de cursos e vagas na área administrativa. Por outro lado, verificou-se que houve maior quantidade de inscritos e capacitados na área Judiciária.

Gráfico 11 – Justiça Estadual



Os dados da Justiça Estadual evidenciam que, em todas as variáveis analisadas, a área Judiciária apareceu em primeiro lugar. No ramo Militar, houve mais cursos, vagas, inscritos e capacitados na área administrativa, como se pode observar no gráfico a seguir:

Gráfico 12 – Justiça Militar



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

Nesse tópico, analisou-se como os tribunais utilizaram pós-graduações, palestras, congressos, encontros, seminários e fóruns 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, as pós-graduações na área administrativa foram mais recorrentes. Ao se compararem os tipos de ações formativas utilizadas, pode-se observar que as palestras foram realizadas em maior número. Do mesmo modo, com as palestras obtiveram-se mais capacitados que nas demais ações formativas. Esses resultados devem-se, provavelmente, aos custos menores que elas, em geral, demandam. Além disso, eventos de treinamento tais como palestras, congressos, encontros, seminários e fóruns permitem a participação de um público maior que, por exemplo, uma capacitação por meio de uma pós-graduação. O grande quantitativo de participantes em palestras é um fato que ocorreu em todos os ramos da justiça.

Considerando as áreas temáticas, os dados apresentados pelos tribunais superiores apontaram predominância em ações de capacitação nas áreas administrativa e judiciária.

Tabela 9 – Tribunais Superiores

Ações formativas / áreas[8]	TI	JUD	ADM	LÍNG	RS	EDU	Total
Pós-graduação							
Participantes	3	10	24	-	-	-	**37**
Quantidade	3	10	24	-	-	-	**37**
Palestras							
Participantes	-	919	2.124	-	332	-	**3.899**
Quantidade	-	16	28	-	6	-	**62**
Congressos							
Participantes	6	7	24	-	-	8	**45**
Quantidade	2	2	12	-	-	2	**18**
Encontros							
Participantes	-	122	8	-	64	4	**198**
Quantidade	-	10	5	-	3	3	**21**
Seminários							
Participantes	-	539	49	-	97	-	**685**
Quantidade	-	10	8	-	1	-	**19**
Fóruns							
Participantes	-	-	13	-	-	-	**13**
Quantidade	-	-	5	-	-	-	**5**

8 TI – Tecnologia da Informação; JUD- Judiciária; ADM – Administrativa; LÍNG – Línguas; RS – Responsabilidade Social; EDU – Educacional.

Já a justiça eleitoral, promoveu mais capacitações por meio de pós-graduações (103), que predominaram na área temática judiciária. Os dados evidenciam também preponderância de ações formativas nas temáticas administrativa, judiciária e de TI. Merece destaque a quantidade de participantes nas capacitações sobre responsabilidade social.

Tabela 10 – Justiça Eleitoral

Ações formativas / áreas	TI	JUD	ADM	LÍNG	RS	EDU	Total
Pós-graduação							
Participantes	10	146	33	1	2	1	**193**
Quantidade	7	68	25	1	1	1	**103**
Palestras							
Participantes	32	2.527	1.943	21	1124	37	**5.684**
Quantidade	7	31	40	1	17	1	**97**
Congressos							
Participantes	10	144	126	-	-	16	**296**
Quantidade	6	16	65	-	-	6	**93**
Encontros							
Participantes	30	177	243	-	-	2	**452**
Quantidade	10	15	57	-	-	2	**84**
Seminários							
Participantes	6	237	265	-	164	2	**674**
Quantidade	3	15	62	-	5	1	**86**
Fóruns							
Participantes	323	1	151	-	1	11	**487**
Quantidade	3	1	25	-	1	6	**36**

A Justiça do Trabalho ofereceu mais pós-graduações na área judiciária e a ação formativa mais recorrente foi "palestra". Em relação às áreas temáticas, o maior número de capacitações promovidas foi nas áreas administrativa, judiciária e de educação. As ações nas áreas de TI e responsabilidade social também se destacam nesse ramo da Justiça.

Tabela 11 – Justiça Do Trabalho

Ações formativas / áreas	TI	JUD	ADM	LÍNG	RS	EDU	Total
Pós-graduação							
Participantes	1	271	96	-	-	4	**372**
Quantidade	1	40	23	-	-	4	**68**
Palestras							
Participantes	287	3.774	1792	-	1243	173	**7.269**
Quantidade	3	80	21	-	22	12	**138**
Congressos							
Participantes	9	780	91	-	1	6	**887**
Quantidade	2	19	46	-	1	3	**71**
Encontros							

Ações formativas / áreas	TI	JUD	ADM	LÍNG	RS	EDU	Total
Participantes	-	789	595	-	11	16	**1.411**
Quantidade	-	17	29	-	7	1	**54**
Seminários							
Participantes	6	3.290	164	-	17	1	**3.478**
Quantidade	4	43	49	-	4	1	**101**
Fóruns							
Participantes	23	-	271	-	205	2	**501**
Quantidade	5	-	14	-	1	2	**22**

Na Justiça Federal, ocorreram mais capacitações por meio de pós-graduações, voltadas, sobretudo, para a área judiciária. As ações formativas na área judiciária e administrativa foram as mais recorrentes, apesar do número chamar atenção também nas áreas de TI e de responsabilidade social.

Tabela 12 – Justiça Federal

Ações formativas / áreas	TI	JUD	ADM	LÍNG	RS	EDU	Total
Pós-graduação							
Participantes	4	106	32	16	-	-	**158**
Quantidade	4	106	32	16	-	-	**158**
Palestras							
Participantes	70	-	688	-	239	75	**1072**
Quantidade	1	-	13	-	5	2	**21**
Congressos							
Participantes	11	51	46	-	-	5	**113**
Quantidade	3	3	27	-	-	1	**34**
Encontros							
Participantes	1	2	198	-	1	3	**205**
Quantidade	1	2	17	-	1	1	**22**
Seminários							
Participantes	1	189	138	-	-	-	**328**
Quantidade	1	6	20	-	-	-	**27**
Fóruns							
Participantes	15	487	319	-	898	3	**1.722**
Quantidade	6	8	10	-	2	2	**28**

Nos tribunais estaduais, é bastante expressiva a quantidade de pós-graduações na área judiciária. As palestras foram as ações formativas mais utilizadas e, mantendo o resultado apresentado pelos demais ramos, foram as que possuíram maior número de participantes. No geral, houve mais treinamentos na área judiciária, na administrativa e na de TI, mas se sobressaindo também aqueles realizados na área de responsabilidade social.

Tabela 13 – Justiça Estadual

Ações formativas / áreas	TI	JUD	ADM	LÍNG	RS	EDU	Total
Pós-graduação							
Participantes	-	1.116	178	-	-	46	**1.340**
Quantidade	-	28	4	-	-	1	**33**
Palestras							
Participantes	1453	21.003	22.827	200	5.310	201	**50.994**
Quantidade	8	409	102	2	35	3	**559**
Congressos							
Participantes	26	1.061	110	-	28	4	**1.229**
Quantidade	11	23	33	-	9	3	**79**
Encontros							
Participantes	202	1.242	1.023	-	56	38	**2.561**
Quantidade	8	13	19	-	2	4	**46**
Seminários							
Participantes	2	3.833	1209	-	652	-	**5.696**
Quantidade	2	44	20	-	13	-	**79**
Fóruns							
Participantes	15	487	319	-	898	3	**1.722**
Quantidade	6	8	10	-	2	2	**28**

Por fim, a Justiça militar apresentou o maior número de ações em pós-graduações na área administrativa. As palestras possuíram o maior número de participantes, apesar de a área administrativa, a judiciária e a de responsabilidade social terem sido as mais frequentes.

Tabela 14 – Justiça Militar

Ações formativas / áreas	TI	JUD	ADM	LÍNG	RS	EDU	Total
Pós-graduação							
Participantes	2	6	22	-	3	1	**34**
Quantidade	2	6	20	-	3	1	**32**
Palestras							
Participantes	-	150	379	-	119	-	**648**
Quantidade	-	3	18	-	2	-	**23**
Congressos							
Participantes	-	8	19	-	16	6	**49**
Quantidade	-	8	11	-	9	2	**30**
Encontros							
Participantes	-	-	55	-	-	-	**55**
Quantidade	-	-	6	-	-	-	**6**
Seminários							
Participantes	1	40	35	-	3	-	**79**
Quantidade	1	5	13	-	1	-	**20**
Fóruns							
Participantes	-	-	28	-	-	2	**30**
Quantidade	-	-	6	-	-	1	**7**

3 Cursos abertos à sociedade

É típico das 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 e, de forma expressiva, 43% apresentaram resposta positiva. Isso demonstra que a finalidade maior do setor público – atender as demandas sociais – deve envolver o compartilhamento de conhecimento com a própria sociedade. Os dados apresentados na Tabela 9 corroboraram essa nova visão: de 528 turmas oferecidas à sociedade, houve um total de 60.293 capacitados.

Gráfico 13 – Percentual de tribunais que oferecem cursos abertos à sociedade

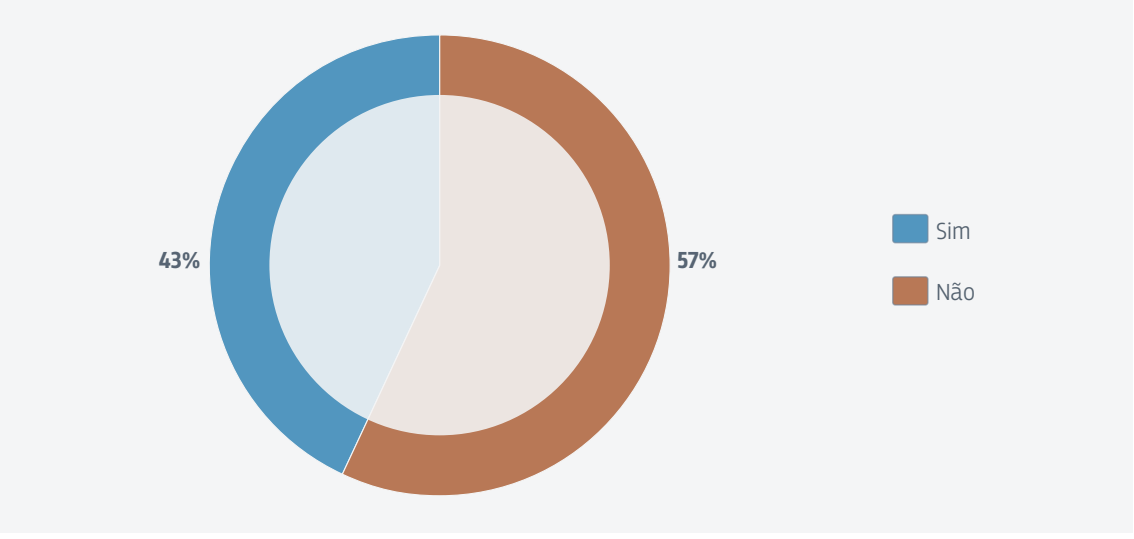


Tabela 15 – Total de turmas, inscritos e capacitados nos cursos abertos à sociedade

Total de turmas	Total de inscritos	Total de capacitados
528	68.332	60.293

4 Modalidades de ensino (EAD × Presenciais × Semipresenciais)

Cursos e vagas

Observa-se que tanto a quantidade de oferta de cursos presenciais como a quantidade de vagas oferecidas nessa mesma modalidade superam as da modalidade à distância e semipresencial. É um dado que chama a atenção, especialmente na atualidade, quando a aprendizagem educação à distância (EAD) tem ocupado espaços cada vez maiores na educação. Essa discrepância pode ser justificada por algumas razões. Embora o ensino EAD possa ultrapassar barreiras geográficas, pode haver problemas com o alto custo inicial, com processos de concepção, produção e difusão dos cursos, com suporte e orientação da aprendizagem e com a dificuldade na utilização de recursos multimídia.

Cabe lembrar que, embora os dados obtidos apontem os treinamentos tradicionais como os mais utilizados pelo Poder Judiciário no ano de 2015, o art. 15 da Resolução CNJ n. 159/2012 estabelece que "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". Essa modalidade permite uma diversificação e ampliação da oferta de cursos, assim como uma redução de custos, de uma forma geral, em relação às modalidades presencial e semipresencial por evitar gastos com locomoção e estrutura física, como salas de aula. Além disso, poupa o abandono temporário do local de trabalho para a capacitação e aperfeiçoamento do aluno.

Gráfico 14 – Oferta de cursos EAD × Presencial × Semipresencial

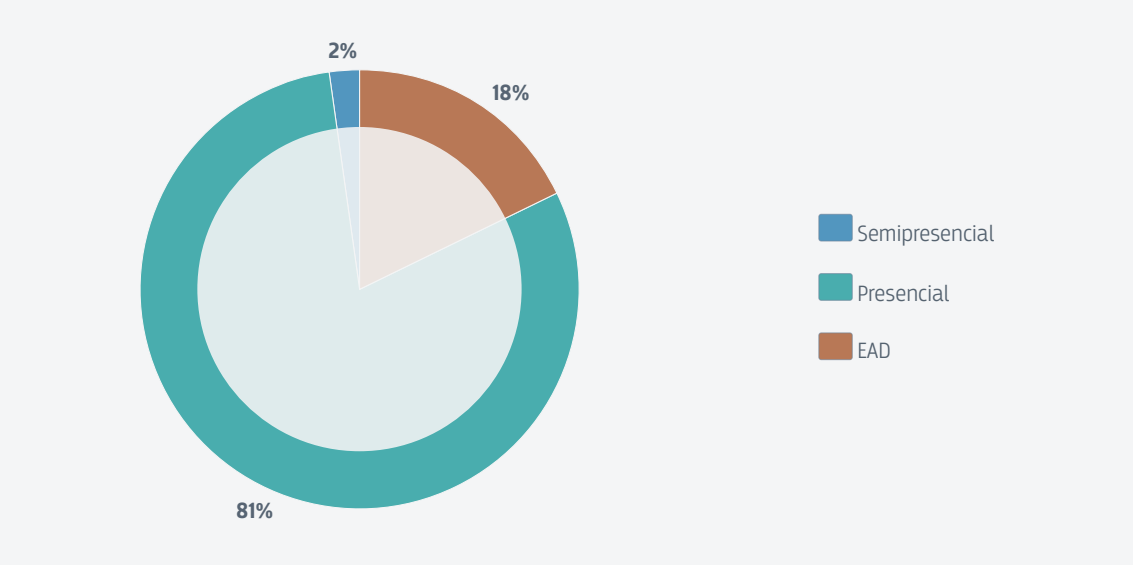
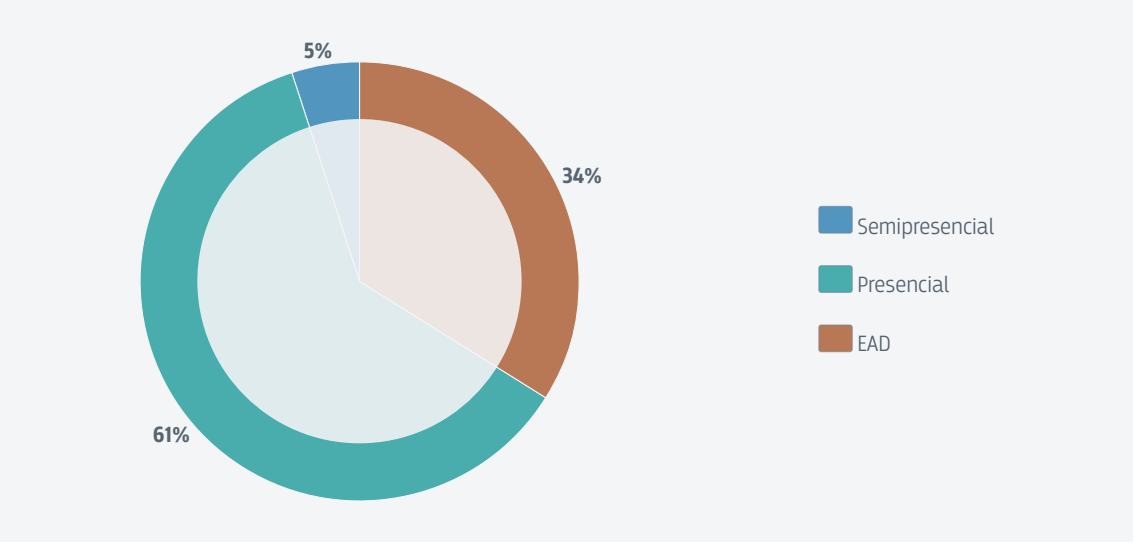


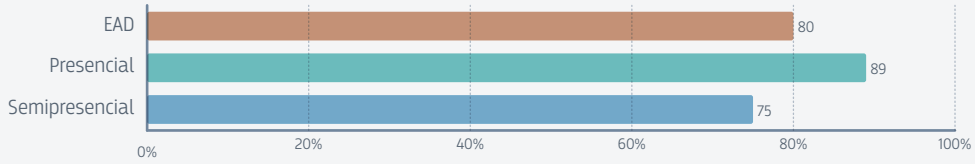
Gráfico 15 – Quantidade de vagas em cursos EAD × Presencial × Semipresencial



Capacitados

Essa disparidade na quantidade de cursos ofertados e vagas oferecidos entre as modalidades permanece em relação ao percentual de capacitados. Apesar de a quantidade de capacitados ser proporcionalmente maior na modalidade presencial do que nos outros dois tipos, os percentuais não estão tão distantes um do outro, evidenciando o comprometimento do capacitado nos cursos realizados nas três modalidades.

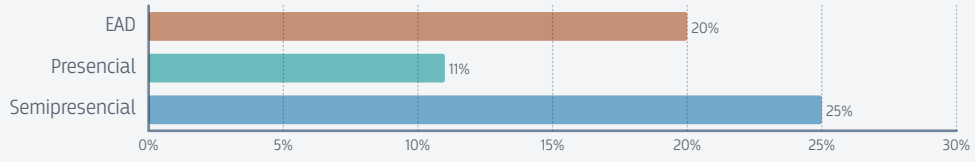
Gráfico 16 – Percentual de capacitados em EAD × Presencial × Semipresencial em relação à quantidade de inscritos



Não concluintes

No relatório, foram considerados não concluintes aqueles que não completaram os cursos ou foram reprovados neles. 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).

Gráfico 17 – Percentual de não concluintes em EAD × Presencial × Semipresencial em relação à quantidade de inscritos

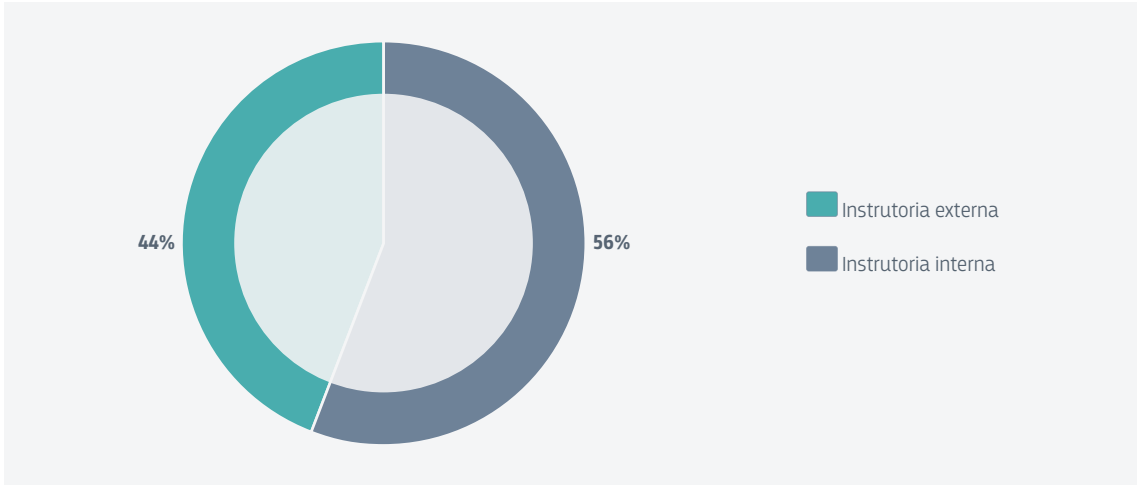


5 Instrutoria interna X externa

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.

Dos 79 Tribunais que enviaram o relatório, 56% responderam que utilizam a instrutoria interna para a capacitação. A utilização deste tipo de instrutoria também apresentou maior soma nos três tipos de modalidades de ensino: presencial, EAD e semipresencial. Esses dados evidenciam o reconhecimento do servidor público como impulsionador do Estado e o valoriza como sujeito detentor de conhecimentos cuja disseminação contribui para a efetividade das ações públicas. Ademais, essa realidade pode estar relacionada com as atuais dificuldades orçamentárias, pois a instrutoria externa normalmente envolve gastos maiores, bem como trâmites mais burocráticos.

Gráfico 18 – Instrutoria interna × externa no Poder Judiciário



Porém, ao considerar essas instrutorias por ramo da Justiça, a externa é maior nas Justiças Militar, Eleitoral e nos tribunais superiores. Por outro lado, as Justiças Estadual, Federal e do Trabalho utilizam mais a instrutoria interna.

Gráfico 19 – Instrutoria interna × externa por modalidade de ensino

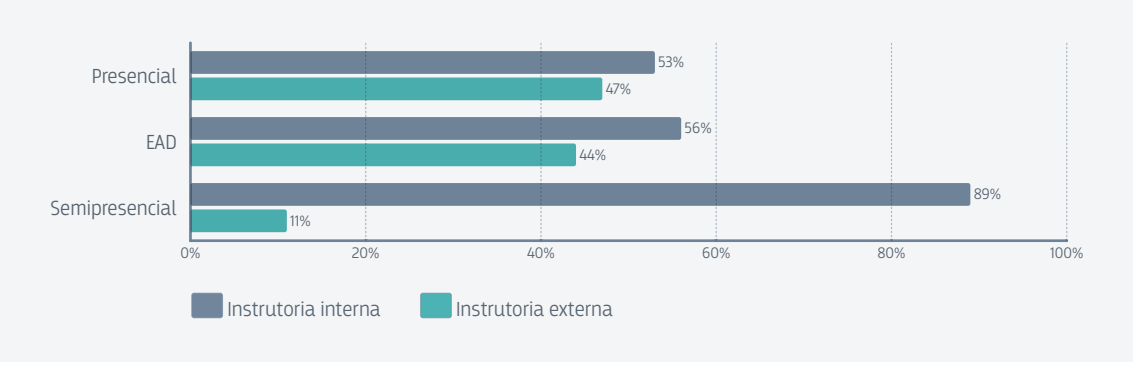
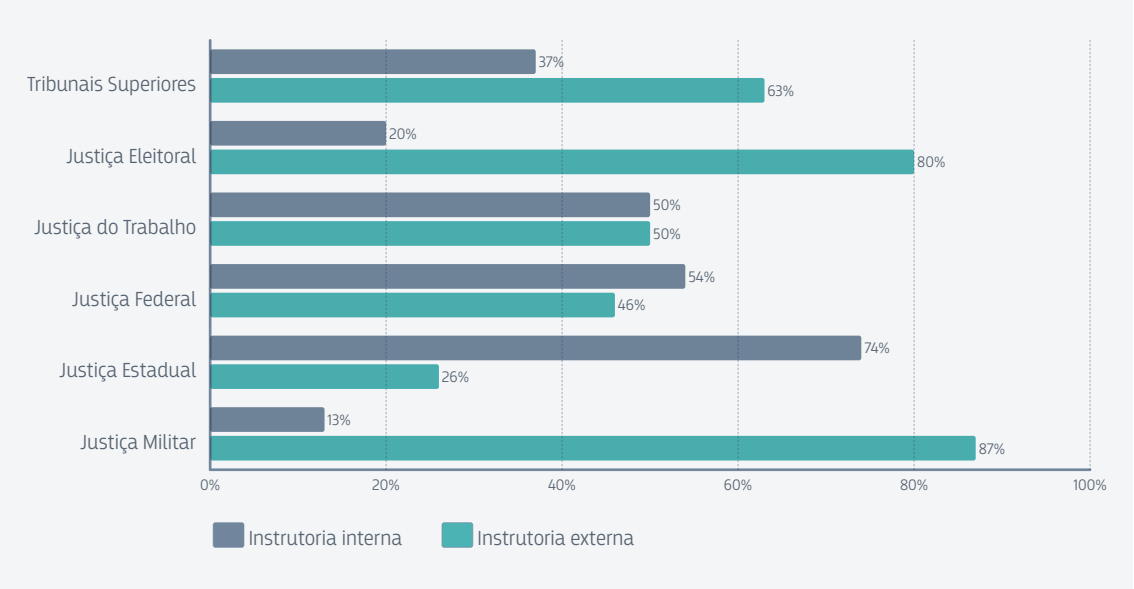


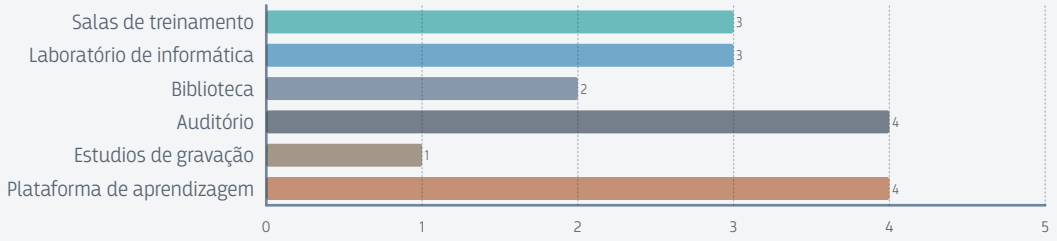
Gráfico 20 – Instrutoria interna x externa por ramo da Justiça



6 Estrutura para capacitação

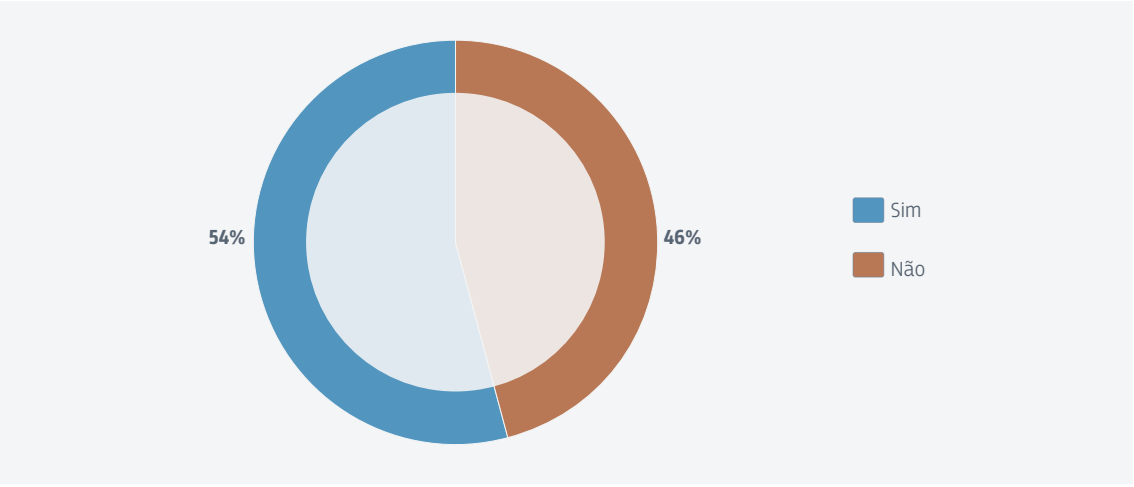
Para entender a realidade dos programas de capacitação, é necessário se analisar a estrutura que os tribunais possuem para promover esses programas de forma adequada e efetiva. Ao questionar sobre a estrutura, os tribunais apresentam, em sua maioria, salas de treinamento e auditório. Por outro lado, poucos tribunais possuem estúdios de gravação, o que pode encarecer alguns tipos de treinamento. Muitos órgãos acabam, por sua vez, recorrendo a uma contratação externa para realizar as gravações.

Gráfico 21 – Estrutura de capacitação nos tribunais



Ao questionar os tribunais se essas estruturas atendem as necessidades de capacitação do órgão, observa-se que apenas 54% responderam positivamente.

Gráfico 22 – A estrutura atende às necessidades de capacitação?



Estrutura por Ramo da Justiça

Gráfico 23 – Estrutura de capacitação dos Tribunais Superiores

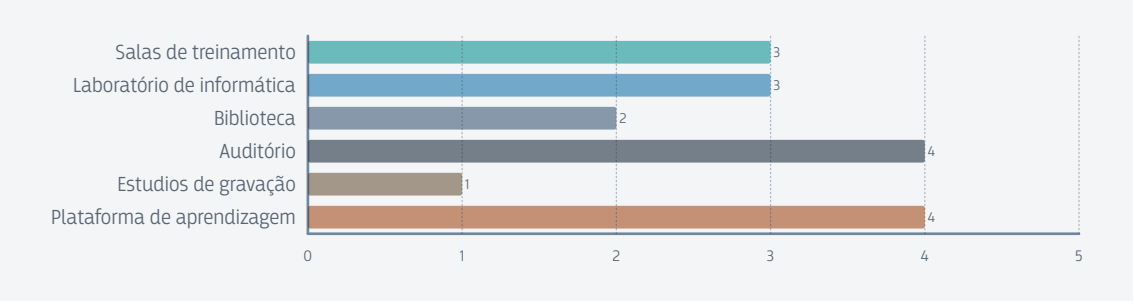


Gráfico 24 – Estrutura de capacitação da Justiça Eleitoral

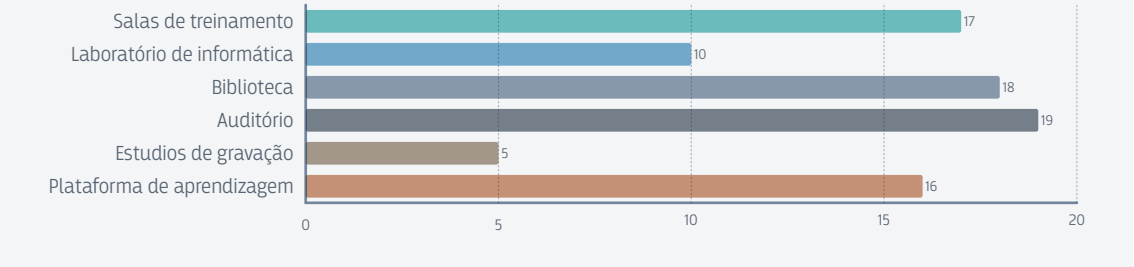


Gráfico 25 – Estrutura de capacitação da Justiça do Trabalho

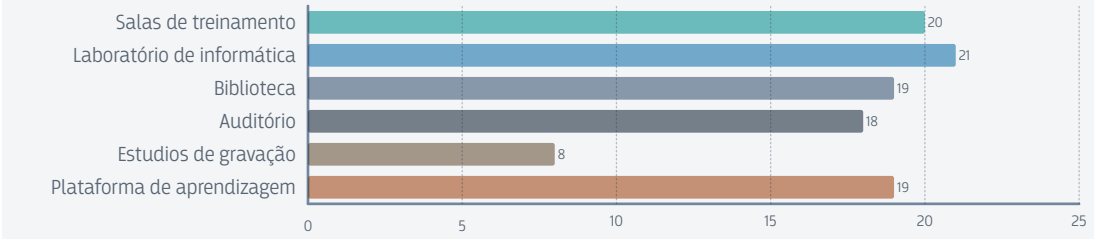


Gráfico 26 – Estrutura de capacitação da Justiça Federal

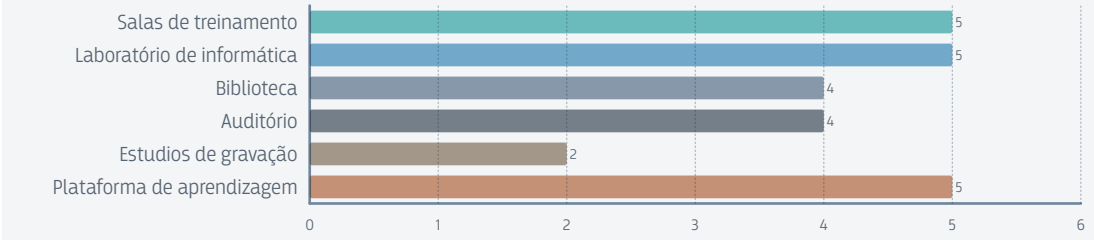


Gráfico 27 – Estrutura de capacitação da Justiça Estadual

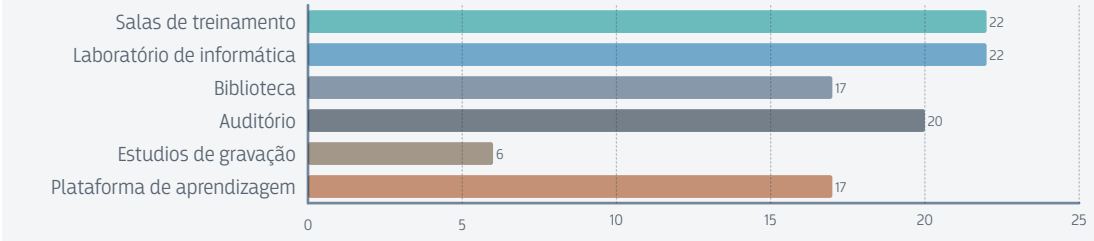
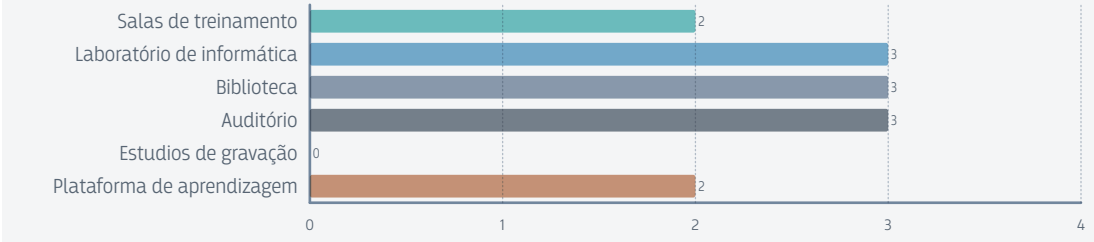


Gráfico 28 – Estrutura de capacitação da Justiça Militar



7 Investimento em capacitação

Tabela 16 – Total de servidores, magistrados, dotação e execução orçamentária e investimento por servidor

Órgão	Total de Magistrados*	Total de servidores****	Orçamento inclui Mag e serv	Mag + serv	Dotação orçamentária total 2015	Total excutado em 2015	Investimento em capacitação por servidor
CNJ	20	359	N	379	R$ 1.670.000,00	R$ 956.876,78	R$ 2.665,39
STJ	31	2.914	N	2.945	R$ 4.000.000,00	R$ 1.734.274,82	R$ 595,15
STM	49	887	N	936	R$ 2.500.000,00	R$ 2.255.118,35	R$ 2.542,41
TJAC	68	1.293	S	1.361	R$ 910.094,90	R$ 163.891,93	R$ 120,42
TJAL	138	1.939	S	2.077	R$ 295.000,00	R$ 368.570,00	R$ 177,45
TJAM	161	2.030	N	2.191	R$ 250.000,00	R$ 109.062,00	R$ 53,73
TJAP	65	1.176	S	1.241	R$ 311.312,00	R$ 249.663,97	R$ 201,18
TJBA	611	8.698	S	9.309	R$ 2.000.000,00	R$ 409.832,82	R$ 44,03
TJCE	362	3.797	N	4.159	R$ 109.200,00	R$ 69.060,38	R$ 18,19
TJDFT	375	7.426	S	7.801	R$ 3.430.640,01	R$ 2.708.856,66	R$ 347,24
TJES	344	3.834	S	4.178	R$ 730.000,00	R$ 324.889,82	R$ 77,76
TJMA	282	4.656	S	4.938	R$ 333.103,00	R$ 248.448,60	R$ 50,31
TJMG	1.029	15.331	S	16.360	R$ 4.787.118,00	R$ 3.206.322,72	R$ 195,99
TJMRS	14	93	S	107	R$ 38.000,00	R$ 36.857,00	R$ 344,46
TJMS	235	3.483	N	3.718	R$ 1.115.000,00	R$ 449.463,83	R$ 129,05
TJMSP	14	214	S	228	R$ 147.853,28	R$ 269.795,21	R$ 1.183,31
TJMT	278	6.051	N	6.329	R$ 3.765.218,00	R$ 3.044.965,61	R$ 503,22
TJPA	312	3.995	N	4.307	R$ 929.400,00	R$ 487.659,00	R$ 122,07
TJPB	247	4.063	S	4.310	R$ 1.814.980,00	R$ 847.801,00	R$ 196,71
TJPE	474	6.849	S	7.323	R$ 3.500.000,00	R$ 2.865.396,80	R$ 391,29
TJPI	172	2.223	S	2.395	R$ 1.423.044,00	R$ 577.000,00	R$ 240,92
TJPR	913	8.425	N	9.338	R$ 1.200.000,00	R$ 47.670,99	R$ 5,66
TJRJ	859	14.185	N	15.044	R$ 6.927.566,00	R$ 4.828.526,95	R$ 340,40
TJRN	218	2.750	S	2.968	R$ 1.340.000,00	R$ 374.297,75	R$ 126,11

Órgão	Total de Magistrados*	Total de servidores****	Orçamento inclui Mag e serv	Mag + serv	Dotação orçamentária total 2015	Total excutado em 2015	Investimento em capacitação por servidor
TJRO	148	2.947	S	3.095	R$ 7.753.283,15	R$ 6.378.532,03	R$ 2.060,92
TJRS	801	8.260	S	9.061	R$ 8.016.341,82	R$ 4.180.359,24	R$ 461,36
TJSE	151	3.054	N	3.205	R$ 500.000,00	R$ 248.043,34	R$ 81,22
TJSP***	2.398	43.079	N	45.477	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00
TJTO	131	1.998	S	2.129	R$ 1.837.450,00	R$ 1.610.131,91	R$ 756,29
TRE-AC	17	120	S	137	R$ 230.000,00	R$ 232.000,0	R$ 1.693,43
TRE-AL	62	381	S	443	R$ 257.247,10	R$ 243.951,55	R$ 550,68
TRE-AM	62	473	N	535	R$ 516.365,00	R$ 505.138,68	R$ 1.067,95
TRE-BA	212	1.363	N	1.575	R$ 1.486.600,00	R$ 1.269.038,87	R$ 931,06
TRE-CE	131	1.113	S	1.244	R$ 700.000,00	R$ 697.296,39	R$ 560,53
TRE-DF	0	480	N	480	R$ 400.000,00	R$ 288.232,72	R$ 600,48
TRE-ES	66	417	S	483	R$ 464.400,00	R$ 357.466,26	R$ 740,10
TRE-GO	137	742	S	879	R$ 593.826,21	R$ 593.826,21	R$ 675,57
TRE-MG	351	2.339	S	2.690	R$ 1.750.000,00	R$ 1.744.438,40	R$ 648,49
TRE-MS	55	442	S	497	R$ 457.251,00	R$ 456.517,98	R$ 918,55
TRE-MT	67	455	S	522	R$ 710.124,00	R$ 682.814,23	R$ 1.308,07
TRE-PA	120	460	N	580	R$ 858.054,00	R$ 858.054,00	R$ 1.865,33
TRE-PI	107	493	S	600	R$ 481.761,10	R$ 379.387,13	R$ 632,31
TRE-PR	213	889	S	1.102	R$ 1.065.600,00	R$ 1.062.474,55	R$ 964,13
TRE-RJ	256	1.213	N	1.469	R$ 1.128.000,00	R$ 563.902,58	R$ 464,88
TRE-RN	0	607	N	607	R$ 368.774,00	R$ 235.014,79	R$ 387,17
TRE-RO	7	300	N	307	R$ 509.000,00	R$ 507.707,93	R$ 1.692,36
TRE-RS	183	1.100	S	1.283	R$ 1.352.400,00	R$ 1.352.400,00	R$ 1.054,09
TRE-SC	112	652	N	764	R$ 782.400,00	R$ 782.154,91	R$ 1.901,14
TRE-SE	0	227	N	227	R$ 441.900,00	R$ 431.559,03	R$ 1.901,14
TRE-SP	432	4.317	N	4.749	R$ 1.878.664,00	R$ 1.877.864,03	R$ 434,99
TRE-TO	0	302	N	302	R$ 526.450,00	R$ 450.053,65	R$ 1.490,24
TRF1	27	1.254	N	1.281	R$ 1.389.002,91	R$ 998.059,79	R$ 795,90
TRF2	293	5.057	S	5.350	R$ 2.727.000,00	R$ 2.330.575,70	R$ 435,62
TRF3	506	6.434	S	6.940	R$ 3.141.315,00	R$ 3.011.562,97	R$ 433,94
TRF4	27	990	N	1.017	R$ 760.575,00	R$ 688.388,60	R$ 695,34
TRF5	15	691	N	706	R$ 700.000,00	R$ 601.000,44	R$ 869,75
TRT1	324	4.093	N	4.417	R$ 2.200.000,00	R$ 1.900.000,00	R$ 464,21
TRT10	103	1.295	N	1.398	R$ 956.583,00	R$ 948.127,45	R$ 732,14
TRT11	64	1.086	N	1.150	R$ 1.165.000,00	R$ 1.153.000,00	R$ 1.061,69
TRT12	134	1.632	N	1.766	R$ 528.004,24	R$ 486.986,06	R$ 298,40
TRT13	69	1.074	N	1.143	R$ 450.000,00	R$ 522.348,67	R$ 486,36
TRT15	426	3.560	N	3.986	R$ 3.086.619,62	R$ 2.857.310,80	R$ 802,62

Órgão	Total de Magistrados*	Total de servidores****	Orçamento inclui Mag e serv	Mag + serv	Dotação orçamentária total 2015	Total excutado em 2015	Investimento em capacitação por servidor
TRT16	54	550	S	604	R$ 1.000.000,00	R$ 1.000.000,00	R$ 1.655,63
TRT17	68	791	N	859	R$ 700.000,00	R$ 356.370,64	R$ 450,53
TRT19	51	616	N	667	R$ 490.000,00	R$ 469.750,70	R$ 762,58
TRT2	513	5.783	S	6.296	R$ 1.410.605,92	R$ 1.210.605,92	R$ 192,28
TRT20	36	454	N	490	R$ 782.616,00	R$ 703.284,16	R$ 1.549,08
TRT22	37	433	S	470	R$ 1.200.000,00	R$ 1.013.782,75	R$ 2.156,98
TRT23	78	838	S	916	R$ 1.770.000,00	R$ 1.608.236,34	R$ 1.755,72
TRT24	63	666	N	729	R$ 329.413,51	R$ 386.310,59	R$ 580,05
TRT3	321	4.008	S	4.329	R$ 3.364.273,00	R$ 2.151.683,35	R$ 497,04
TRT4	283	3.577	N	3.860	R$ 1.674.917,93	R$ 1.028.819,36	R$ 287,62
TRT5	212	2.265	S	2.477	R$ 2.858.000,00	R$ 2.858.000,00	R$ 1.153,82
TRT6	155	1.915	N	2.070	R$ 1.374.855,00	R$ 1.317.939,90	R$ 688,22
TRT7	83	1.036	S	1.119	R$ 2.356.678,00	R$ 1.906.478,21	R$ 1.703,73
TRT8	118	1.298	N	1.416	R$ 1.098.928,00	R$ 1.057.142,84	R$ 814,44
TRT9	209	2.432	S	2.641	R$ 4.661.501,00	R$ 4.478.970,87	R$ 1.695,94
TSE	14	728	N	742	R$ 960.000,00	R$ 744.002,85	R$ 1.021,98
TST	27	2.300	N	2.327	R$ 3.000.000,00	R$ 1.587.007,82	R$ 690,00
TOTAL	**17.733**	**240.475**		**258.208**	**R$ 124.729.308,71**	**R$ 94.446.562,98**	

* 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 pelo fato de que a capacitação da judicatura é 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.

*** A Escola Judicial dos Servidores do TJSP não possui item específico no orçamento do órgão. Para os programas de capacitação de servidores em 2015, foram utilizados recursos da Escola Paulista da Magistratura.

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

Tabela 17 – Despesa realizada por ação formativa

Ações formativas	Quantidade	Total em despesa realizada em 2015
Cursos com menos de 360h	75	R$ 50.813.956,17
Pós-graduação	44	R$ 6.616.115,17
Palestras	43	R$ 1.397.142,42
Congressos	56	R$ 1.803.009,99
Encontros	30	R$ 3.268.037,15
Seminários	50	R$ 1.644.475,24
Fóruns	32	R$ 345.368,46
Outras	31	R$ 3.242.491,14
Total	**361**	**R$ 69.130.595,74**[9]

9 No total da "despesa realizada por ação formativa", não há a inclusão de informações sobre gastos com outros recursos, tais como: diárias, passagens, compra de materiais. Ao responder o relatório, alguns tribunais incluíram essas informações no total da execução orçamentária com ações de formação e aperfeiçoamento de servidores. Por essa razão, o total da despesa realizado por ação formativa (indicado na Tabela 11) não se compatibiliza com o total executado em 2015 (indicado na Tabela 10).

Despesa realizada em cada ação formativa por ramo da Justiça

Tabela 18 – Tribunais Superiores

Ações formativas	Quantidade	Total em despesa realizada em 2015
Cursos com menos de 360h	3	R$ 2.661.208,29
Pós-graduação	3	R$ 241.578,18
Palestras	2	R$ 59.691,13
Congressos	3	R$ 47.347,00
Encontros	1	R$ 1.299,00
Seminários	3	R$ 52.379,71
Fóruns	2	R$ 47.113,00
Outras	3	R$ 521.938,19
Total	**20**	**R$ 3.632.554,50**

Tabela 19 – Justiça Eleitoral

Ações formativas	Quantidade	Total em despesa realizada em 2015
Cursos com menos de 360h	21	R$ 9.448.828,06
Pós-graduação	14	R$ 559.226,07
Palestras	11	R$ 274.182,29
Congressos	17	R$ 292.708,65
Encontros	7	R$ 201.708,85
Seminários	15	R$ 266.392,26
Fóruns	11	R$ 76.545,42
Outras	10	R$ 264.666,36
Total	**106**	**R$ 11.384.257,96**

Tabela 20 – Justiça Trabalho

Ações formativas	Quantidade	Total em despesa realizada em 2015
Cursos com menos de 360h	20 R$ 14.968.613,15	
Pós-graduação	9	R$ 703.120,84
Palestras	14	R$ 483.163,62
Congressos	13	R$ 187.002,01
Encontros	10	R$ 721.674,57
Seminários	14	R$ 361.947,06
Fóruns	6	R$ 29.967,43
Outras	8	R$ 803.649,29
Total	94	R$ 18.259.137,97

Tabela 21 – Justiça Federal

Ações formativas	Quantidade	Total em despesa realizada em 2015
Cursos com menos de 360h	5	R$ 4.186.606,83
Pós-graduação	4	R$ 719.954,90
Total	**31**	**R$ 5.305.439,58**

Ações formativas	Quantidade	Total em despesa realizada em 2015
Palestras	3	R$ 3.505,00
Congressos	5	R$ 84.019,81
Encontros	4	R$ 64.086,38
Seminários	5	R$ 204.697,91
Fóruns	3	R$ 10.346,75
Outras	2	R$ 32.222,00
Total	**31**	**R$ 5.305.439,58**

Tabela 22 – Justiça Estadual

Ações formativas	Quantidade	Total em despesa realizada em 2015
Cursos com menos de 360h	24	R$ 17.356.139,06
Pós-graduação	12	R$ 4.269.217,72
Palestras	11	R$ 491.531,94
Congressos	16	R$ 1.103.880,83
Encontros	7	R$ 2.275.336,76
Seminários	11	R$ 669.583,54
Fóruns	9	R$ 125.712,91
Outras	7	R$ 1.554.449,74
Total	**97**	**R$ 27.845.852,50**

Tabela 23 – Justiça Militar

Ações formativas	Quantidade	Total em despesa realizada em 2015
Cursos com menos de 360h	2	R$ 2.192.560,78
Pós-graduação	2	R$ 123.017,46
Palestras	2	R$ 85.068,44
Congressos	2	R$ 88.051,69
Encontros	1	R$ 3.931,59
Seminários	2	R$ 89.474,76
Fóruns	1	R$ 55.682,95
Outras	1	R$ 65.565,56
Total	**13**	**R$ 2.703.353,23**

Tabela 24 – Orçamento total do Judiciário para formação e aperfeiçoamento de servidores em 2015

Dotação orçamentária	Execução orçamentária
R$ 124.729.308,71	R$ 94.446.562,98 (**76%**)

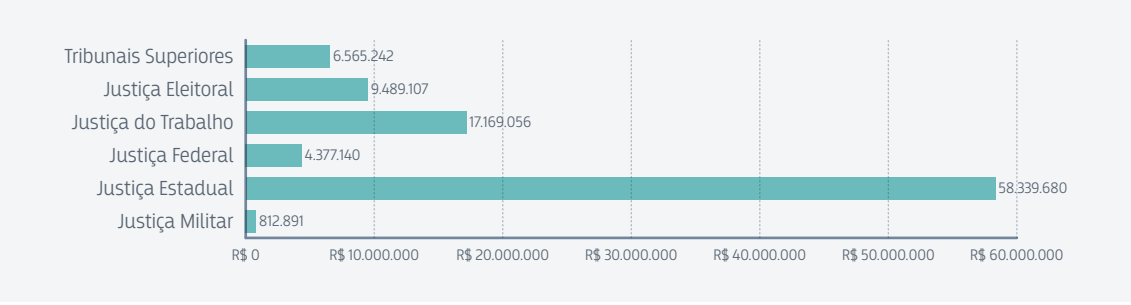
2014 × 2015

Tabela 25 - Orçamento total do Judiciário para formação e aperfeiçoamento de servidores: 2014 × 2015

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%)

Recursos orçamentários para 2016

Gráfico 29 – Previsão orçamentária para capacitação em 2016



Total previsto para capacitação em 2016	**R$ 96.753.116,00**
Total previsto para capacitação em 2015	**R$ 139.442.869,00**

Em relação à previsão orçamentária, pode-se verificar considerável redução na estimativa dos gastos com a formação e o aperfeiçoamento do quadro funcional. Os tribunais indicaram grandes cortes orçamentários, o que levará, provavelmente, à reformulação dos planejamentos de ações de capacitação ao longo do ano.

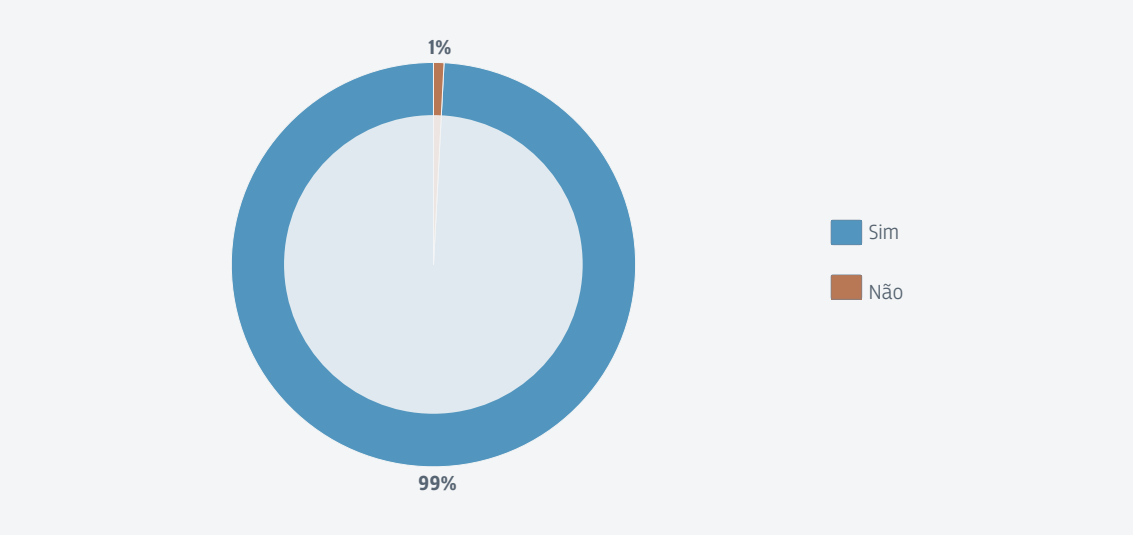
8 Avaliações de treinamento

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 a conteúdo, instrutores, recursos educacionais, ambiente, 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.

Gráfico 30 – Faz avaliação das ações de treinamento?

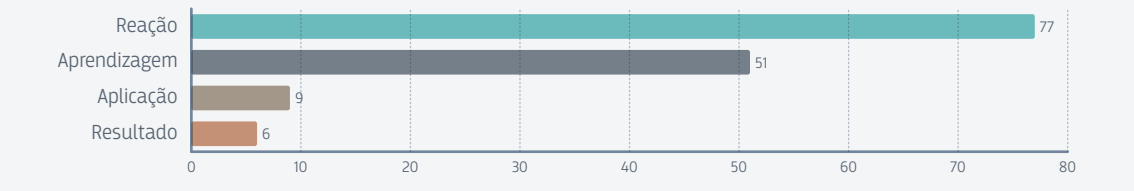


Os dados apresentados apontam que praticamente 100% dos órgãos realizam a avaliação das ações formativas. Considerando os tipos de avaliação mencionados, a avaliação de reação constitui-se a mais utilizada, possivelmente por apresentar menor complexidade. Ela é normalmente realizada por meio de questionários 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.

Em segundo lugar, a avaliação de aprendizagem aparece como uma das mais utilizadas no Judiciário. 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.

As avaliações de resultado e aplicação ainda são pouco utilizadas pelos tribunais. A baixa disseminação dessas avaliações pode estar relacionada à complexidade na elaboração, aplicação e análise dos dados encontrados por meio delas.

Gráfico 31 – Tipos de avaliação utilizados



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, 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, consequentemente, adequação e uso mais eficiente dos recursos utilizados.

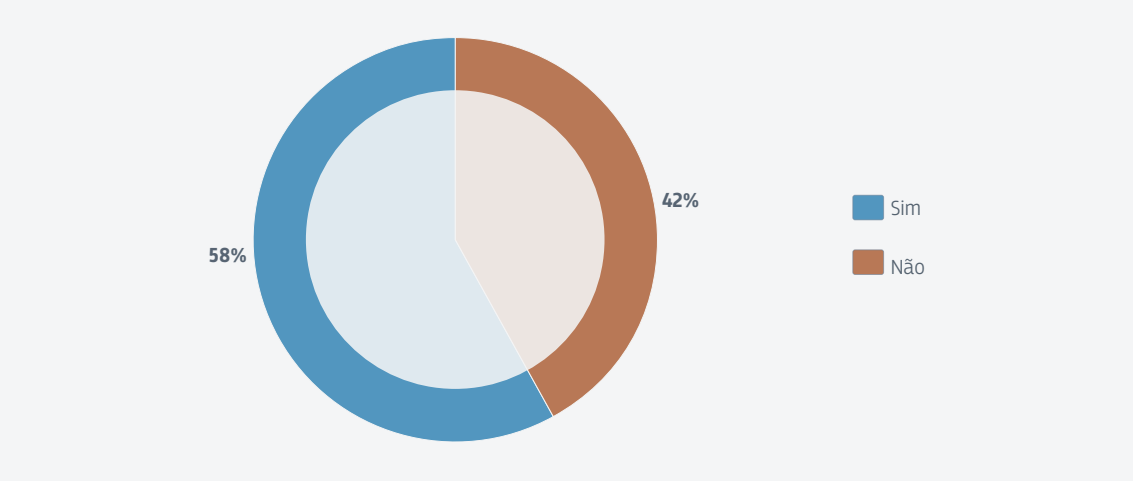
A Resolução n. 192/2014 do CNJ estabelece, em seu art. 12, que o CNJ, por intermédio do CEAJUD, identificará as competências funcionais (conhecimentos, habilidades e atitudes) a serem desenvolvidas nos servidores do Poder Judiciário e coordenará a construção e a manutenção de banco de cursos à distância, 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 no Poder Judiciário. 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.

O Relatório referente ao ano de 2015, incluiu itens relacionados à gestão por competências. 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.

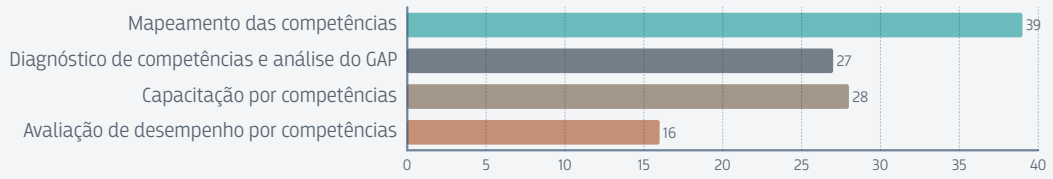
Gráfico 32 – Possui programa institucionalizado de gestão por competências?



A análise das informações aponta porcentagem significativa de órgãos que iniciaram a implementação da gestão por competências. Isso demonstra que o Judiciário tem reexaminado sua organização no que diz respeito a sua estrutura e a sua dinâmica de trabalho, para aprimorar seus processos, rotinas e servidores.

Daqueles que responderam que possuem o programa de gestão por competências implementado, a justiça do trabalho aparece um primeiro lugar (16 tribunais), seguida das justiças eleitoral (14 tribunais) e estadual (11 tribunais). A lista completa dos tribunais: TRT1, TRT20, TRT9, TRT5, TRT12, TRT24, TRT4, TRT19, TRT15, TRT10, TRT7, TRT3, TRT11, TRT8, TRT6, TRT13, 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, TJRJ, TJRO, TJSE, TJTO, TJCE, TJMG, TJDFT, TJPI, TJMS, TJMT, TJPE, STJ, STM, TST, TSE, TRF3, TJMSP.

Gráfico 33 – Estágios em que se encontra o programa de GPC nos tribunais



Em relação aos estágios do programa de GPC, as informações apresentadas indicam que uma parte considerável dos tribunais se encontra na fase do mapeamento de competências. Esta fase exige um trabalho minucioso do processo, que demanda bastante tempo para a sua execução.[10]

Poucos tribunais (16) encontram-se no estágio "avaliação de desempenho por competências". 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 efetiva execução e efetividade, tais como: sensibilização de todo órgão, comprometimento dos gestores e apoio da alta administração. Por outro lado, nota-se que, em um universo de 79 tribunais, 16 já realizam a avaliação de desempenho por competências, o que pode ser considerado grande conquista para o Judiciário, tendo em vista a dimensão do programa de GPC.

10 Nesse estágio, muitos tribunais procuram empresas e especialistas para o suporte no processo de mapeamento de competências. No entanto, a contratação de empresas e especialistas envolve trâmites burocráticos e onerosos para a aprovação e execução, o que tem dificultado, conforme os tribunais, o avanço para os demais estágios da GPC.

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. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/resol_gp_192_2014.pdf>

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). 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. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br///images/atos_normativos/resolucao/resolucao_159_17102012_19112012145120.pdf>

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