

RELATÓRIO
**FORMAÇÃO E
APERFEIÇOAMENTO
DE SERVIDORES DO
PODER JUDICIÁRIO**
ANO-BASE 2017

CONSOLIDAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS



CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Presidente: Ministro José Antonio Dias Toffoli
Corregedor Nacional de Justiça: Humberto Martins
Conselheiros: Aloysio Corrêa da Veiga
Maria Iracema Martins do Vale
Márcio Schiefler Fontes
Daldice Maria Santana de Almeida
Fernando César Baptista de Mattos
Valtércio Ronaldo de Oliveira
Francisco Luciano de Azevedo Frota
Arnaldo Hossepian Salles Lima Junior
André Luis Guimarães Godinho
Valdetário Andrade Monteiro
Maria Tereza Uille Gomes
Henrique de Almeida Ávila
Secretário-Geral: Carlos Vieira von Adamek
Secretário Especial de Programas: Richard Pae Kim
Diretor-Geral: Johaness Eck

EXPEDIENTE

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

Chefe do CEAJUD: Diogo Albuquerque Ferreira
Organização e consolidação de dados: Anali Cristino Figueirêdo
Fábio Lopes Fernandes
Redação: Anali Cristino Figueirêdo
Rodrigo Pereira da Silva

Secretaria de Comunicação Social

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

2018

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA
SEPN Quadra 514 norte, lote 9, Bloco D, Brasília-DF
Endereço eletrônico: www.cnj.jus.br

Sumário

APRESENTAÇÃO	5
--------------------	---

CONSOLIDAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

1. Planejamento sobre a necessidade de formação e aperfeiçoamento de servidores	10
2. Ações voltadas para formação e aperfeiçoamento de servidores	13
2.1 Cursos (número de cursos, vagas, participantes, percentual de capacitados e não concluintes)	13
2.2 Graduação	26
2.3 Pós-graduação	28
2.4 Outras ações formativas (palestras, congressos, encontros, seminários, fóruns, workshops etc.)	31
3. Capacitações abertas à sociedade	35
4. Modalidades de ensino (EaD × Presencial × Semipresencial)	38
5. Instrutoria interna × externa	46
6. Desenvolvimento gerencial	49
7. Estrutura para capacitação	53
8. Avaliação das ações formativas	58
9. Investimento em formação e aperfeiçoamento de servidores	62
10. Gestão por competências	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74

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, ano-base 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.

A despeito do cumprimento da Resolução supracitada, as informações obtidas, por meio desta publicação, promovem a transparência sobre o investimento em capital humano realizado, anualmente, pelo Poder Judiciário. Possibilita-se, assim, que se atenda ao direito constitucional de todo cidadão de ter acesso à informação e, ao mesmo tempo, contribui com dados úteis e relevantes, para que se exerça a *accountability*.

Acrescenta-se ainda mais uma contribuição desta pesquisa: o conhecimento da realidade dos programas e das ações voltadas para a capacitação de servidores no âmbito da Justiça. Desse modo, o relatório constituiu-se em importante fonte de informação para a elaboração de políticas públicas orientadas para o desenvolvimento e o treinamento da força de trabalho do Poder Judiciário.

Conteúdo do relatório

Por meio do relatório, foram obtidas informações sobre o planejamento em programas de aperfeiçoamento e formação de servidores do Poder Judiciário, incluindo o investimento previsto para atender esses programas e sua execução orçamentária. Além disso, foram coletadas informações a respeito dos tipos de ações formativas utilizados, das modalidades de ensino adotadas e das formas de avaliação que foram priorizadas. Ademais, há dados sobre a implementação da gestão por competências nos órgãos e sobre a estrutura disponível para a capacitação. A partir de 2018, foram solicitados, também, dados referentes aos programas direcionados ao desenvolvimento de gestores/líderes.

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 estabeleceu canal de comunicação com todos os tribunais, voltado para a discussão dos principais tópicos da Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento do Judiciário. Na plataforma *moodle* do CEAJUD, foi criada, então, a Comunidade da Rede Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário.

Desde 2014, no mês de novembro de cada ano, o Relatório é disponibilizado, nos formatos PDF e Word, para que os órgãos da Justiça possam familiarizar-se com o conteúdo e coletar, a tempo, as informações solicitadas. Também foi disponibilizado o “Posso Ajudar? Passo a passo para o preenchimento do Relatório”. Até o ano de 2017, esse Relatório era respondido e encaminhado por meio da Comunidade. No ano de 2018, houve a tentativa de implementar novo sistema informatizado para a inclusão das informações. No entanto, em virtude de problemas técnicos, optou-se pelo preenchimento por documento *excel*. Assim, no dia 16 de abril de 2018, foi encaminhado, por *e-mail* o relatório e concedida aos tribunais a data de 18 de maio para a devolução. A pedido dos tribunais, o prazo de entrega foi prorrogado por mais duas vezes, até o dia 8 de junho.

Com os relatórios preenchidos, o CEAJUD realiza a sistematização e consolidação dos dados. Posteriormente, os dados estatísticos são analisados e publicados, eletronicamente, por meio desse documento. A abordagem metodológica dessa publicação baseia-se no uso de estatísticas comparativas.

Cada informação obtida pelo Relatório, é analisada, primeiro, de forma agregada; posteriormente, por ramo da justiça; e, quando viável, é feita uma análise da série histórica do dado. Além disso, algumas variáveis são analisadas conjuntamente, para que seja possível uma compreensão mais completa sobre a realidade das ações de formação e aperfeiçoamento.

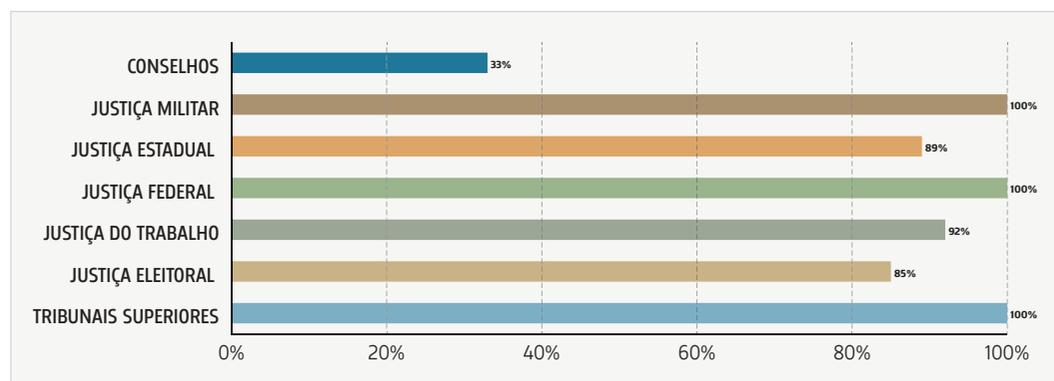
Amostra

Entregaram o Relatório respondido, dentro do prazo, **82** órgãos do Poder Judiciário. Na tabela abaixo, são identificados, por ramo de Justiça, os órgãos que enviaram e aqueles que não enviaram o Relatório ao CNJ.

Tabela 1 – Envio, por ramo de Justiça, do Relatório Anual de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário, ano-base 2017

RAMO	ENTREGARAM O RELATÓRIO	A
CONSELHOS 3	1	2
	CNJ	CJF e CSJT
TRIBUNAIS SUPERIORES 4	4	-
	STJ, STM, TSE, TST	-
JUSTIÇA ESTADUAL 27	24	3
	TJRJ, TJSP, TJRS, TJMG, TJPR, TJSC, TJGO, TJBA, TJPA, TJES, TJDF, TJMA, TJCE, TJMS, TJRO, TJRR, TJAM, TJSE, TJTO, TJAP, TJAL, TJAC, TJPI, TJRN	TJMT, TJPE e TJSE
JUSTIÇA MILITAR 3	3	-
	TJMRS, TJMSP, TJMMG	-
JUSTIÇA DO TRABALHO 24	22	2
	TRT15, TRT2, TRT3, TRT1, TRT4, TRT11, TRT12, TRT18, TRT9, TRT7, TRT6, TRT8, TRT5, TRT10, TRT22, TRT21, TRT19, TRT20, TRT17, TRT24, TRT23, TRT14	TRT13 e TRT16
JUSTIÇA ELEITORAL 27	24	3
	TRE-SP, TRE-BA, TRE-RJ, TRE-PR, TRE-MG, TRE-GO, TRE-MT, TRE-PA, TRE-MA, TRE-RN, TRE-AM, TRE-SC, TRE-CE, TRE-PI, TRE-TO, TRE-RO, TRE-SE, TRE-AC, TRE-MS, TRE-AL, TRE-AP, TRE-ES, TRE-DF	TRE-RS, TRE-PE e TRE-RR O TRE-PB enviou o Relatório fora do prazo e, por essa razão, os dados do tribunal não foram utilizados nessa publicação
JUSTIÇA FEDERAL 5	5	-
	TRF1, TRF2, TRF3, TRF4, TRF5	-

Gráfico 1 – Participação em termos percentuais, por ramo de Justiça, no envio do Relatório, ano-base 2017



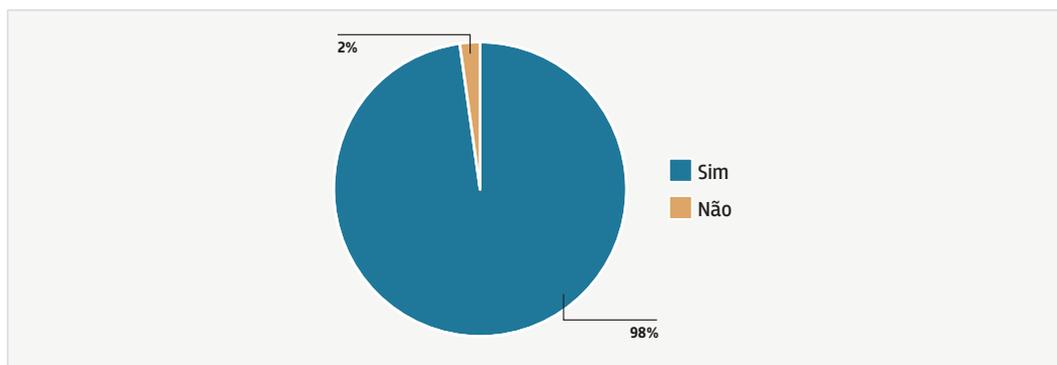
CONSOLIDAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

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

Primeiramente, ressalta-se a relevância do planejamento nos programas desenvolvidos pela organização. Com o 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 oito por cento** dos órgãos afirmaram possuir um planejamento anual de capacitação.¹

Gráfico 2 – Percentual de órgãos do Poder Judiciário que possuem planejamento anual de capacitação dos servidores



Em relação aos instrumentos utilizados na elaboração desse planejamento, já foram indicadas, no Relatório, 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.² **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 75 órgãos utilizam o Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT). Os demais instrumentos apresentados foram o planejamento estratégico (73), histórico dos anos anteriores

¹ Em 2018, todos os órgãos que afirmaram elaborar, anualmente, um plano de formação e aperfeiçoamento de servidores encaminharam ao CNJ, anexo ao Relatório, o respectivo plano.

² Exemplos de outros instrumentos de planejamento indicados pelos tribunais: normas internas, avaliação dos servidores sobre os cursos, pesquisa de clima, atas de correição ordinárias, relatórios da corregedoria, reuniões com gestores de unidades, atos normativos e metas de capacitação fixadas pelo CNJ, CJF, CSJT e TCU.

(72), análise dos macroprocessos (32), avaliação de desempenho (40), avaliação de desempenho por competências (23).

Gráfico 3 – Instrumentos utilizados na elaboração do planejamento de capacitação de servidores

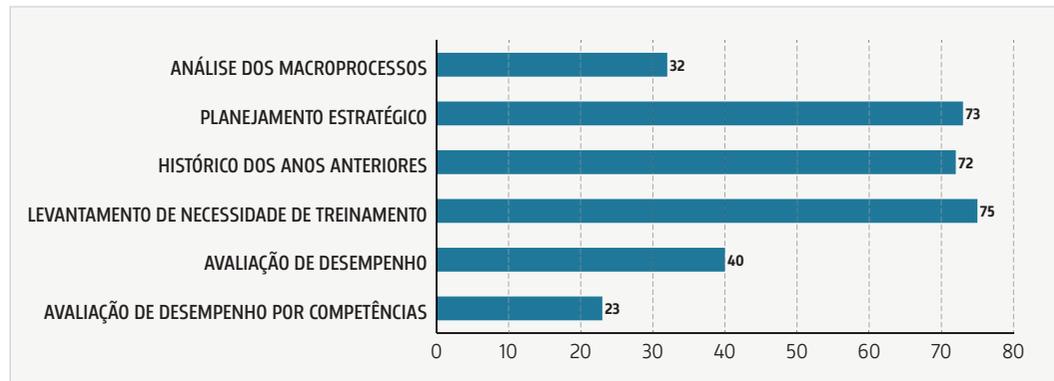


Tabela 2 – Instrumentos utilizados na elaboração do planejamento de capacitação de servidores, por ramo de Justiça

	CO	JEL	JES	JFE	JMI	JT	TS	TOTAL
QUANTIDADE DE ÓRGÃOS QUE ENTREGARAM O RELATÓRIO	1	23	24	5	3	22	4	82
HÁ PLANEJAMENTO ANUAL?	1	23	22	5	3	22	4	80
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	0	8	5	1	0	7	2	23
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	1	10	7	5	2	12	3	40
LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO	1	22	19	5	3	21	4	75
HISTÓRICO DOS ANOS ANTERIORES	0	19	20	5	3	21	4	72
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	1	21	21	5	3	18	4	73
ANÁLISE DOS MACROPROCESSOS	0	10	8	3	0	10	1	32

Série histórica: de 2014 a 2017

No ano de 2014, os resultados apontaram alto índice de utilização do 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). Os dados de 2018 indicam algumas mudanças no tipo de instrumento usado. O LNT

³ Em 2014, as opções de instrumentos para o planejamento indicados no Relatório foram diferentes em relação aos anos de 2015, 2016 e 2017. Nos últimos anos, foram retiradas as opções "mapeamento de competências" e "análise da organização".

permaneceu como o mais citado, mas houve aumento considerável no uso do planejamento estratégico, do histórico dos anos anteriores, da avaliação de desempenho e da análise dos macroprocessos.

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.

Tabela 3 – Instrumentos utilizados para o planejamento de capacitações de servidores: de 2014 a 2017

INSTRUMENTOS	Quantidade de órgãos			
	2014	2015	2016	2017
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	-	25	23	23
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	-	22	20	40
ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO	37	-	-	-
ANÁLISE DOS MACROPROCESSOS	-	13	13	32
HISTÓRICO DOS ANOS ANTERIORES	45	55	58	72
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	37	-	-	-
LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO	83	69	77	75
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	-	58	66	73

2. Ações voltadas para formação e aperfeiçoamento de servidores

Os órgãos da Justiça brasileira apresentaram informações sobre os tipos de ações adotadas na formação e no aperfeiçoamento de seus servidores. No relatório, foram analisados quatro tipos de ações: cursos, graduações, pós-graduações e outras ações formativas (palestras, congressos, seminários, encontros, fóruns, *workshops* e outros). Com exceção das graduações, as ações formativas foram relacionadas às seguintes áreas temáticas: tecnologia da informação, judiciária, administrativa/gestão, línguas, responsabilidade social, educação e saúde e qualidade de vida.

Tabela 4 – Assuntos envolvidos em cada área temática⁴

ÁREA	ASSUNTOS ENVOLVIDOS
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	<i>Hardware, software</i> , 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, justiça restaurativa 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	Gestão socioambiental, sustentabilidade, cidadania e outros.
EDUCAÇÃO	Educação corporativa, formação de docentes, formação de conteudista, pedagogia, epistemologia, metodologias de ensino-aprendizagem.
SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	Saúde e qualidade de vida dos servidores e cursos específicos para técnicos da área de saúde, caso o tribunal possua.

2.1 Cursos (número de cursos, vagas, participantes, percentual de capacitados e não concluintes)

Em relação ao tipo de ação formativa “cursos”, foram coletadas informações referentes à modalidade de ensino (presencial, semipresencial e à distância), ao número de cursos, vagas, participantes, capacitados e de instrutores internos e externos.

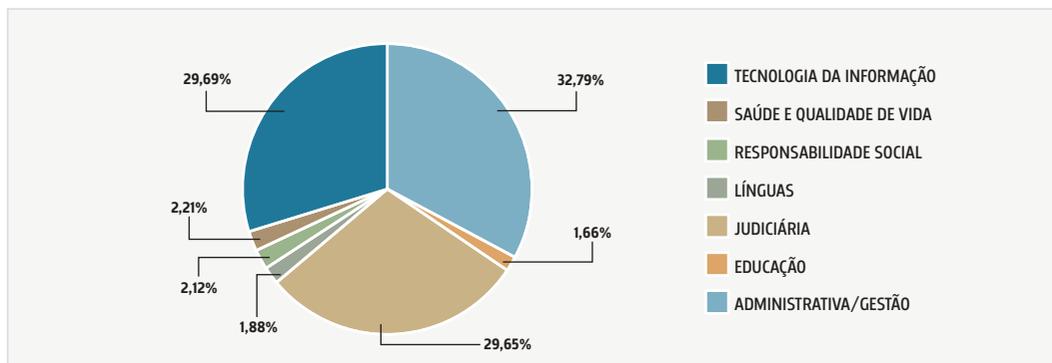
⁴ A divisão em áreas temáticas, como a apresentada na tabela 4, foi utilizada para a análise do investimento em ações formativas do tipo: cursos, pós-graduações e outras ações formativas. No caso de capacitações do tipo “graduação”, as áreas foram divididas em 3 temas gerais, a saber: humanidades, ciências e saúde. Os cursos de graduação que estão incluídos em cada uma dessas áreas encontram-se listados na tabela 13.

Cursos

Por área temática

Ao se analisarem os dados apresentados no gráfico 4, verifica-se que a oferta de cursos se concentrou nas áreas administrativa/gestão (32,79%), tecnologia da informação (29,69%) e judiciária (29,65%). Juntas essas áreas ofereceram 10.352 cursos, constituindo 92,13% da oferta. As demais áreas (responsabilidade social, saúde e qualidade de vida, educação e línguas) totalizaram 7,87% da oferta de cursos nos órgãos do Judiciário.

Gráfico 4 – Percentual de cursos ofertados por área temática

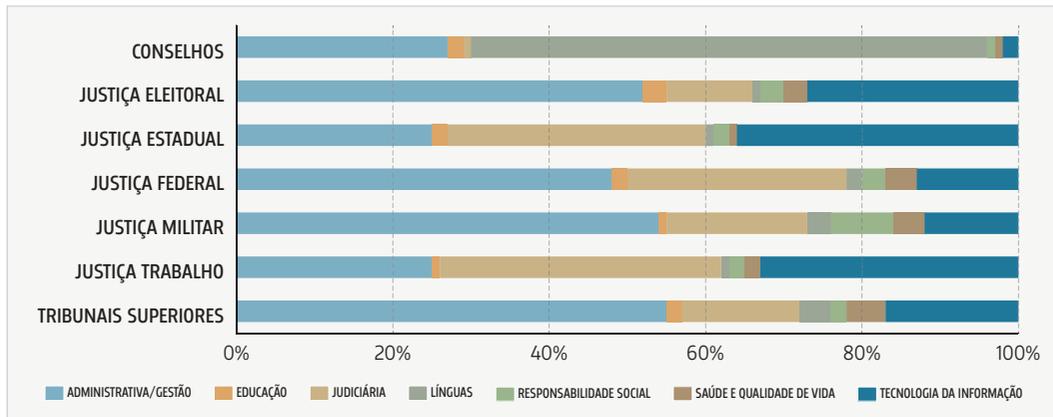


Por ramo de Justiça

Tabela 5 – Quantidade de cursos ofertados, conforme área temática, por ramo de Justiça

ÁREAS TEMÁTICAS	CO	JEL	JES	JF	JM	JT	TS	TOTAL POR ÁREA
ADMINISTRATIVA/GESTÃO	22	732	954	603	62	1.006	305	3.684
EDUCAÇÃO	2	39	71	20	1	40	14	187
JUDICIÁRIA	1	164	1.245	354	20	1.464	84	3.332
LÍNGUAS	55	20	39	19	3	50	25	211
RESPONSABILIDADE SOCIAL	1	44	77	31	9	63	13	238
SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	1	39	42	51	4	83	28	248
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	2	392	1353	160	14	1317	98	3.336
TOTAL POR RAMO	84	1.430	3.781	1.238	113	4.023	567	11.236

Gráfico 5 – Percentual de cursos ofertados, conforme área temática, por ramo da Justiça

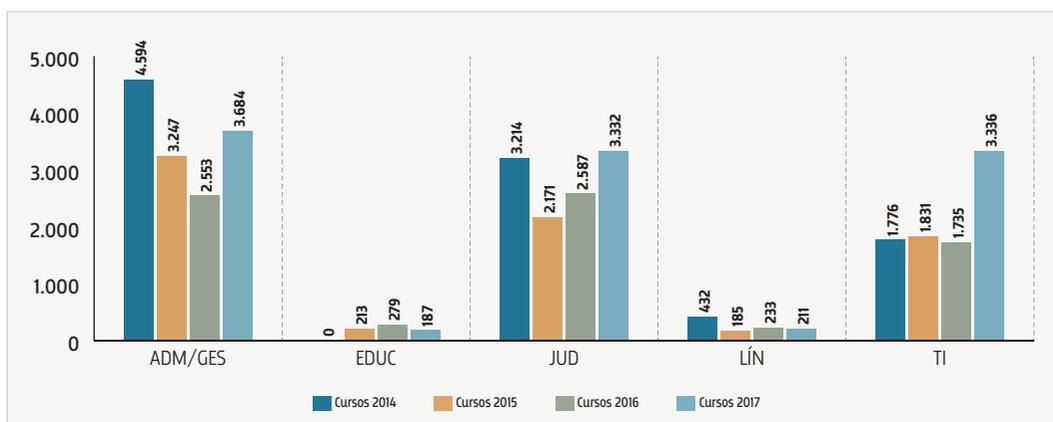


Quando considerados os ramos da Justiça, verifica-se que os Tribunais Superiores, a Justiça Militar, a Justiça Federal e a Justiça Eleitoral investiram mais em cursos da área administrativa. A Justiça do Trabalho concentrou as ofertas de cursos na temática judiciária, e a Justiça Estadual, na área de tecnologia da informação. Por fim, o CNJ ofereceu mais cursos de línguas.

O total de cursos oferecidos pelo Poder Judiciário aos seus servidores foi de 11.236. A justiça do trabalho e a estadual apresentaram as maiores ofertas de cursos (69,45% de toda oferta do Poder Judiciário).

Série histórica: de 2014 a 2017

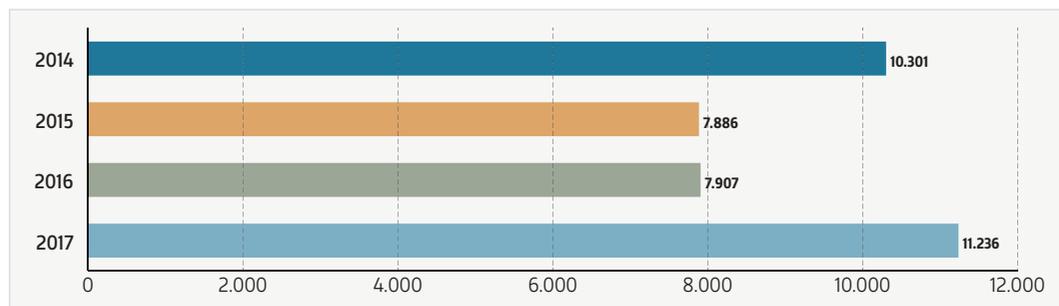
Gráfico 6 – Quantidade de cursos ofertados, conforme área temática: de 2014 a 2017⁵



⁵ Importante ressaltar que, no gráfico 6, optou-se por não incluir as áreas temáticas "responsabilidade social" e "saúde e qualidade de vida", em decorrência da impossibilidade de se fazer o comparativo histórico da oferta de cursos dessas áreas. Isso se deve a dois motivos: primeiro, a área "saúde e qualidade de vida" só foi incluída no Relatório a partir de 2016; segundo, no Relatório do ano anterior, essas áreas foram compiladas juntas, o que não ocorreu no ano de 2017.

Comparando-se o número de cursos ofertados por área, constata-se que, nos dois primeiros anos, há a preponderância de capacitações do tipo “cursos” na área administrativa. Em 2016, os quantitativos de cursos ofertados nas áreas judiciária e administrativa/gestão se aproximam. No ano de 2017, as quantidades de ofertas de cursos em três áreas foram próximas: administrativa/gestão, judiciária e TI. O gráfico 6 também aponta o aumento considerável de cursos que envolvem a temática tecnologia da informação, em 2017. As áreas de educação e línguas não apresentaram uma variação grande ao longo dos anos.

Gráfico 7 – Quantidade total de cursos ofertados: de 2014 a 2017⁶



Em relação à quantidade total de cursos, observa-se considerável redução na oferta, nos anos de 2015 e 2016, e aumento significativo no ano de 2017 (3.329 cursos a mais que o ano anterior).

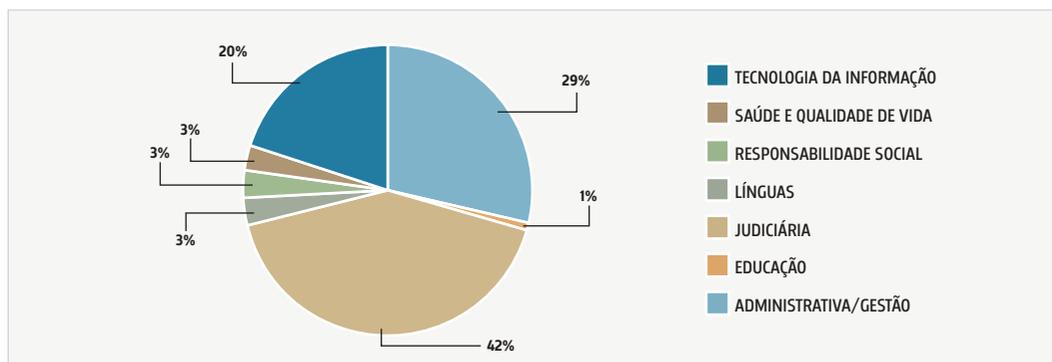
Vagas

Por área temática

Apesar de a área administrativa/gestão ter a maior oferta de cursos em relação às demais áreas, quando considerado o número total de vagas oferecidas nos cursos, a Judiciária apresentou o maior percentual: 42%. Essa realidade reflete a importância estratégica de capacitações nesse campo, para que o Judiciário possa cumprir, de forma eficiente e eficaz, sua função típica jurisdicional. Em ordem decrescente, as demais áreas obtiveram os seguintes percentuais de oferta de vagas: administrativa (29%), tecnologia da informação (20%), responsabilidade social (3%), saúde e qualidade de vida (3%), línguas (3%), educação (1%).

⁶ No gráfico 7, foram incluídas as ofertas de cursos nas áreas temáticas “responsabilidade social” e “saúde e qualidade de vida”.

Gráfico 8 – Percentual de vagas ofertadas por área temática



A tabela 6 mostra a média de vagas por curso em cada área. Obteve maior média a área de línguas (57,80 vagas por curso), seguida pelas áreas de responsabilidade social (56,08) e judiciária (51,09). Se a oferta de cursos em línguas e responsabilidade social é menor, as áreas responsáveis pela educação corporativa tendem a aumentar a quantidade de vagas, a fim de atender a demanda de servidores que procuram por treinamentos com essas temáticas. A média relativamente alta em cursos relacionados a assuntos jurídicos, como já ressaltado em análises anteriores, indica mais investimento em ações formativas que auxiliam na execução da atividade judicante.

Tabela 6 – Média de vagas por curso

ÁREA	Nº DE CURSOS	Nº DE VAGAS	MÉDIA DE VAGAS POR CURSO
ADMINISTRATIVA/GESTÃO	3.622	116.472	32,16
EDUCAÇÃO	186	4.956	26,65
JUDICIÁRIA	3317	169.474	51,09
LÍNGUAS	206	11.907	57,80
RESPONSABILIDADE SOCIAL	237	13.290	56,08
SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	245	10.820	44,16
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	3.336	80.657	24,18
TOTAL	11.149	407.576	36,56

Por ramo de Justiça

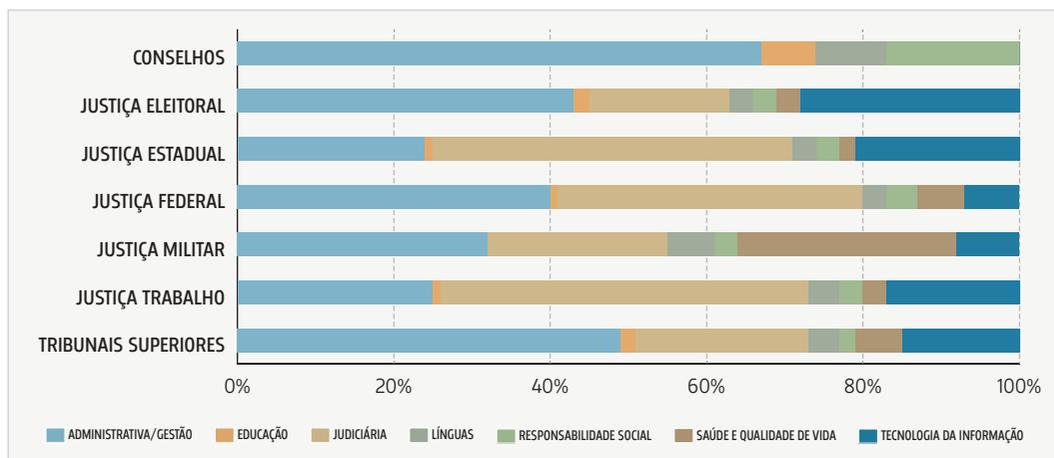
Dentro de cada ramo de Justiça, a maior oferta de vagas verificou-se nas seguintes áreas temáticas:

- » CNJ: administrativa/gestão e responsabilidade social;
- » Justiça Eleitoral: administrativa/gestão e TI;
- » Justiça Estadual: judiciária e administrativa/gestão;
- » Justiça Federal: administrativa/gestão e judiciária;
- » Justiça do Trabalho: judiciária e administrativa/gestão;
- » Tribunais Superiores: administrativa/gestão e judiciária;
- » Justiça Militar: apresentou valores aproximados nas ofertas das áreas administrativa/gestão, saúde e qualidade de vida e judiciária.

Tabela 7 – Quantidade de vagas ofertadas, conforme área temática, por ramo de Justiça

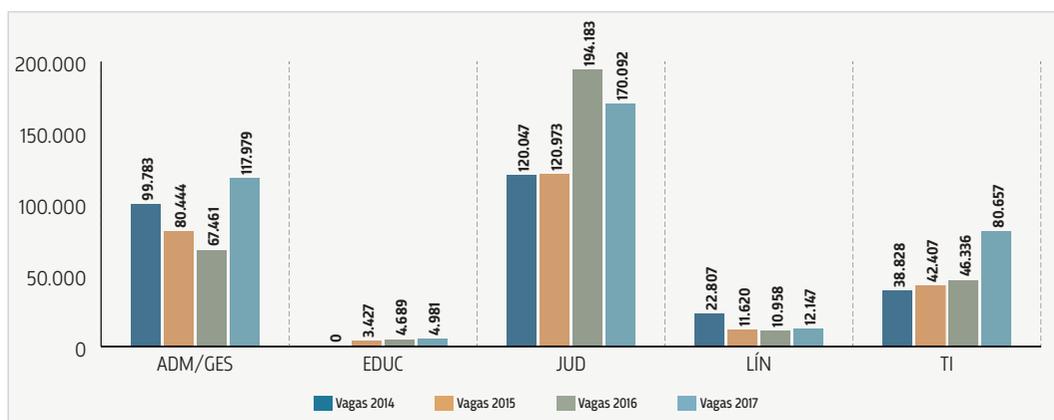
ÁREAS TEMÁTICAS	CO	JEL	JES	JF	JM	JT	TS	TOTAL POR ÁREA
ADMINISTRATIVA/GESTÃO	406	22.361	52.767	14.030	288	23.362	4.765	117.979
EDUCAÇÃO	40	879	2632	438	1	768	223	4.981
JUDICIÁRIA	3	9402	101384	13453	200	43578	2072	170.092
LÍNGUAS	55	1545	5483	888	54	3776	346	12.147
RESPONSABILIDADE SOCIAL	100	1726	6623	1456	29	3179	207	13.320
SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	0	1649	3429	1984	247	2973	552	10.834
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	2	14469	46761	2597	68	15363	1397	80.657
TOTAL POR RAMO	606	52.031	219.079	34.846	887	92.999	9.562	410.010

Gráfico 9 – Quantidade das vagas ofertadas, conforme área temática, por ramo da Justiça



Série histórica: de 2014 a 2017

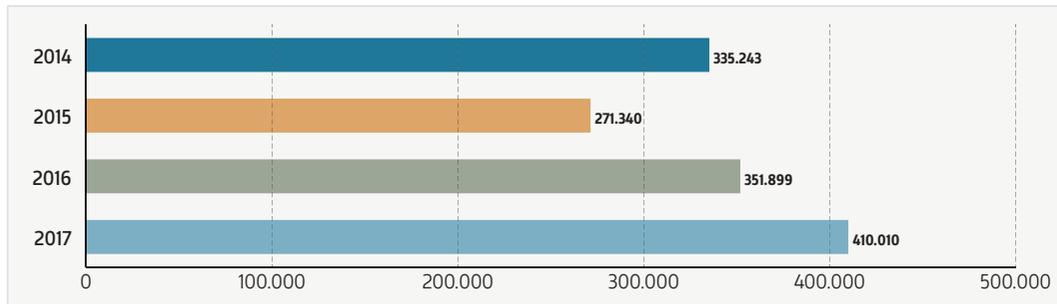
Gráfico 10 – Quantidade de vagas ofertadas, conforme área temática: de 2014 a 2017⁷



Ao se analisar a evolução do quantitativo de vagas oferecidas em cursos nos anos de 2014, 2015, 2016 e 2017, constata-se que os maiores números de vagas se encontram na área judiciária e na área administrativa/gestão. Merece destaque o total de vagas ofertadas em 2016 na área judiciária: 194.183. No que diz respeito à oferta de vagas em cursos na área de TI, observou-se aumento significativo entre 2016 e 2017: 34.312 vagas a mais. As temáticas educação e línguas não apresentaram variação considerável ao longo dos anos.

⁷ Importante ressaltar que, no gráfico 10, optou-se por não incluir as áreas temáticas "responsabilidade social" e "saúde e qualidade de vida", em decorrência da impossibilidade de se fazer o comparativo histórico da oferta de vagas dessas áreas. Isso se deve a dois motivos: primeiro, a área "saúde e qualidade de vida" só foi incluída no relatório a partir de 2016; segundo, no relatório do ano anterior, essas áreas foram compiladas juntas, o que não ocorreu no ano de 2017.

Gráfico 11 – Quantidade total de vagas ofertadas: de 2014 a 2017⁸



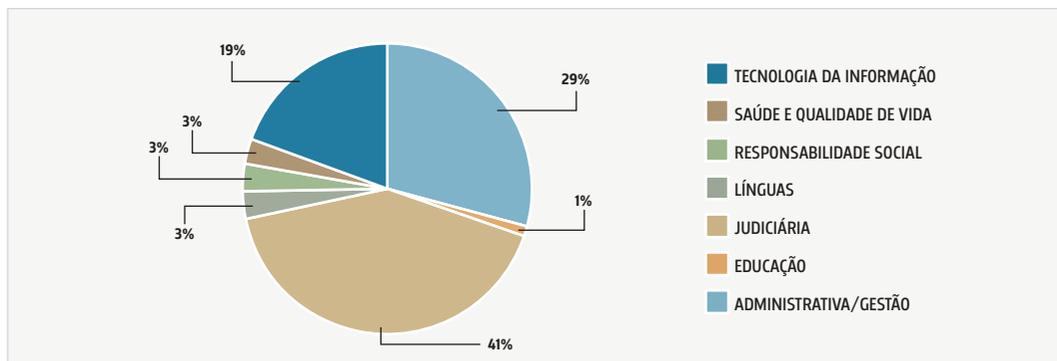
A quantidade de vagas oferecidas em ações formativas do tipo “cursos” teve redução quando comparada aos totais oferecidos em 2014 e 2015. Mas voltou a crescer, nos anos 2016 e 2017.

Participantes

Por área temática

No relatório, a variável “participantes” refere-se ao quantitativo de cursistas que efetivamente foram matriculados, dentro do número de vagas disponibilizadas. O gráfico 12 demonstra que 41% do total de participantes, em ações de capacitação do tipo “cursos”, concentram-se na área judiciária, 29% na administrativa/gestão e 19 % na de TI.

Gráfico 12 – Percentual de participantes nos cursos por área temática



O gráfico 13 apresenta o comparativo em relação ao total de vagas oferecidas, em cada área temática, e quantas, efetivamente, foram preenchidas. O gráfico 14 aponta essa relação em termos percentuais. Verifica-se que, em todas as áreas, as vagas oferecidas não foram completamente ocupadas.

⁸ No gráfico 11, foram incluídas as ofertas de vagas nas áreas temáticas “responsabilidade social” e “saúde e qualidade de vida”.

Gráfico 13 – Comparação: número de vagas x participantes

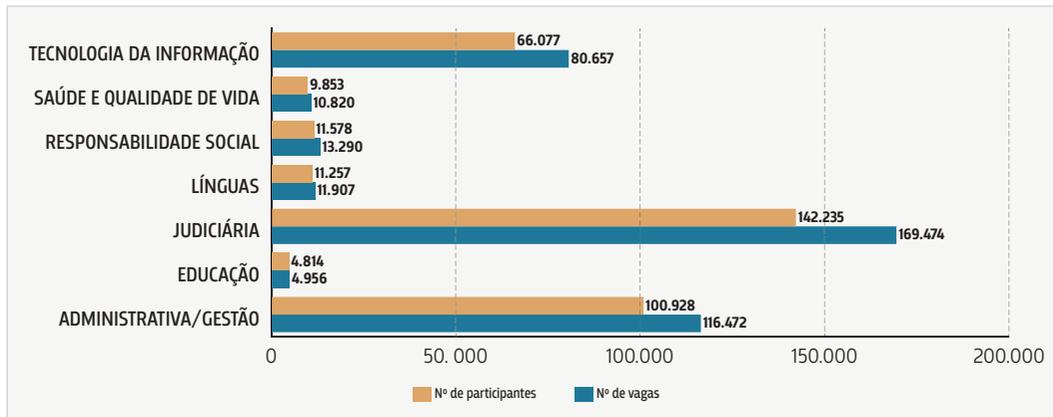
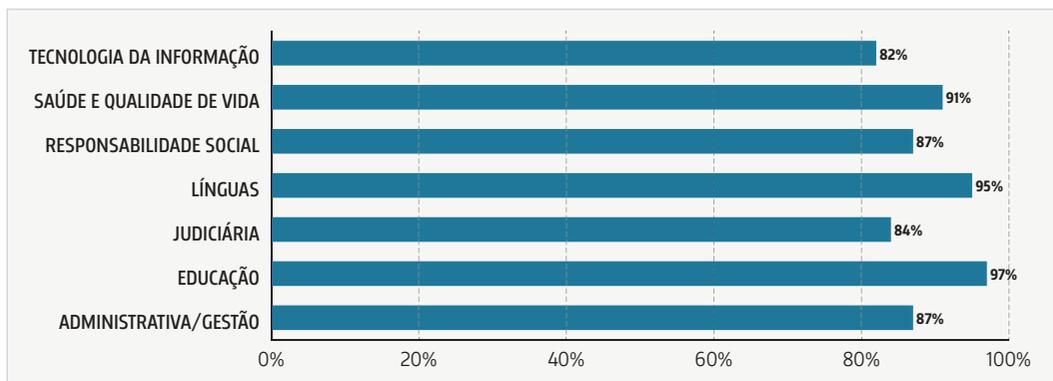


Gráfico 14 – Percentual de vagas efetivamente preenchidas



A relação inscritos x vagas pode fornecer insumos para se avaliarem os motivos que podem levar ao não preenchimento total desse universo de vagas. Quando referida relação evidencia diferença quantitativa entre essas duas variáveis, seja de aumento ou de redução, devem-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).

Por ramo de Justiça

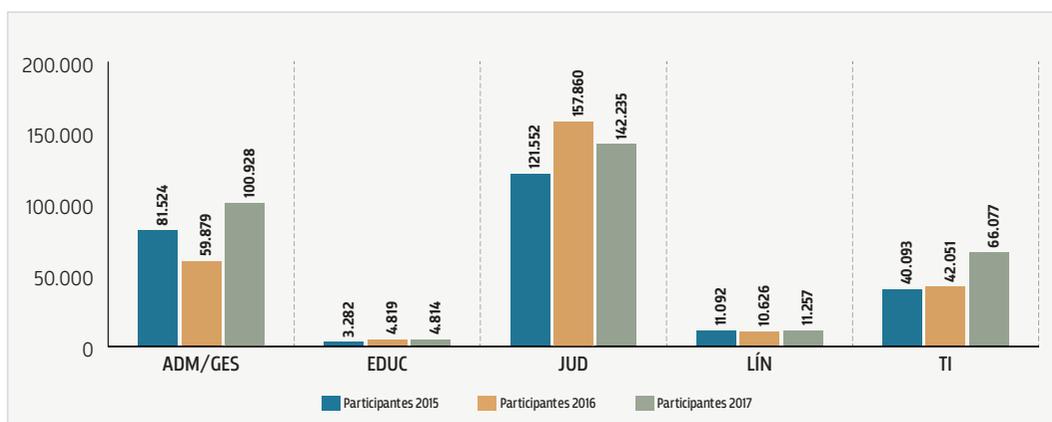
Tabela 8 – Quantidade de participantes nos cursos ofertados, conforme área temática, por ramo de Justiça

ÁREAS TEMÁTICAS	CO	JEL	JES	JF	JM	JT	TS	TOTAL POR ÁREA
ADMINISTRATIVA/GESTÃO	406	19.374	44.480	12.060	284	19.900	4.424	100.928
EDUCAÇÃO	40	870	2.594	403	1	712	194	4.814
JUDICIÁRIA	3	7.660	85.202	10.766	177	36.272	2.155	142.235
LÍNGUAS	55	1.533	5.610	789	54	2.861	355	11.257
RESPONSABILIDADE SOCIAL	39	1.861	5.743	981	29	2.720	205	11.578
SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	2	1.579	3.967	1.428	247	2.246	384	9.853
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	2	9.423	39.216	2.239	68	13.890	1.239	66.077
TOTAL POR RAMO	547	42.300	186.812	28.666	860	78.601	8.956	346.742

Os ramos que tiveram maior quantitativo de participantes na temática administrativa/gestão foram: Conselhos, Tribunais Superiores e a Justiça Eleitoral e a Federal. A Justiça Estadual e a do Trabalho apresentaram mais participantes em cursos na área judiciária. E, por fim, a Justiça Militar mostrou quantidades aproximadas nas temáticas administrativa e saúde e qualidade de vida.

Série histórica: de 2015 a 2017⁹

Gráfico 15 – Quantidade de participantes em cursos, conforme área temática, no período de 2015 a 2017¹⁰

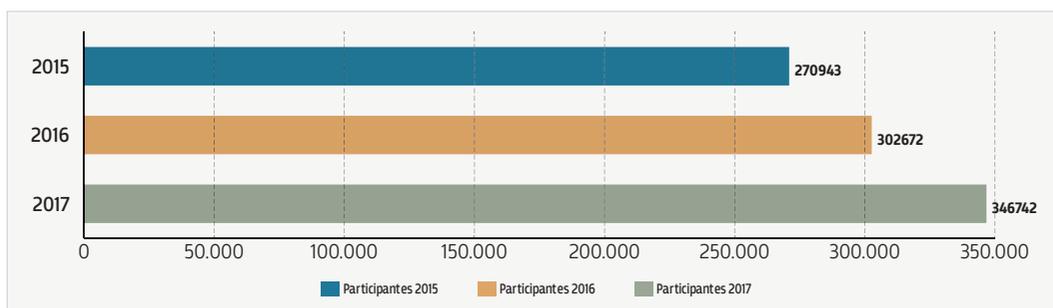


⁹ Só foi possível fazer a análise histórica da variável "participantes" a partir de 2015, uma vez que no ano de 2014 esse dado não era solicitado no Relatório. Cabe destacar, também, que nos anos de 2015 e 2016 essa variável possuía outra designação, a saber: "Inscritos".

¹⁰ Importante ressaltar que, no gráfico 15, optou-se por não incluir as áreas temáticas "responsabilidade social" e "saúde e qualidade de vida" em decorrência da impossibilidade de se fazer o comparativo histórico da oferta de vagas dessas áreas. Isso se deve a dois motivos: primeiro, a área "saúde e qualidade de vida" só foi incluída no Relatório a partir de 2016; segundo, no Relatório do ano anterior, essas áreas foram compiladas juntas, o que não ocorreu no ano de 2017.

A quantidade de participantes, em cursos ofertados pelos órgãos do Poder Judiciário, teve variação considerável, ao longo dos anos, na área judiciária e na área administrativa/gestão. O número de participantes na área administrativa sofreu considerável redução no ano de 2015. Isso, provavelmente, se deve à redução do número de vagas ofertadas, em ações dessa natureza, em 2016 (dado apresentado no gráfico 11). No entanto, em 2017, o número de participantes quase duplicou, em virtude do aumento de cursos e vagas nessa temática. A área judiciária apresentou os maiores quantitativos de participantes ao longo de 2015 a 2017. Porém, houve redução, quando comparado o total de participantes de 2016 com o de 2017: 15.625 a menos. Tecnologia da informação teve aumento considerável de participantes em cursos no ano de 2017. As outras áreas não tiveram grande variação durante os anos observados.

Gráfico 16 – Quantidade total de participantes nos cursos: de 2014 a 2017¹¹



Ao se analisarem os totais de participantes em cursos oferecidos pelo Poder Judiciário, ao longo dos anos em consideração, percebe-se crescente aumento. A variação no número de participantes deve-se ao aumento no total de cursos e vagas oferecidos que se teve entre os anos de 2015 a 2017.

Capacitados

Por área temática

Conforme o gráfico 17, a área temática “responsabilidade social” apresentou o maior percentual de capacitados em relação ao total de participantes. Por outro lado, os cursos ofertados na área temática “línguas” obtiveram o maior percentual de não concluintes. No que tange ao total de capacitados por área temática, como indica o gráfico 18, a judiciária apresentou o maior número: 117.660.

¹¹ No gráfico 16, foi incluído o total de participantes nos cursos das áreas temáticas “responsabilidade social” e “saúde e qualidade de vida”.

Gráfico 17 – Percentual de capacitados e de não concluintes em relação à quantidade de participantes inscritos, por área temática

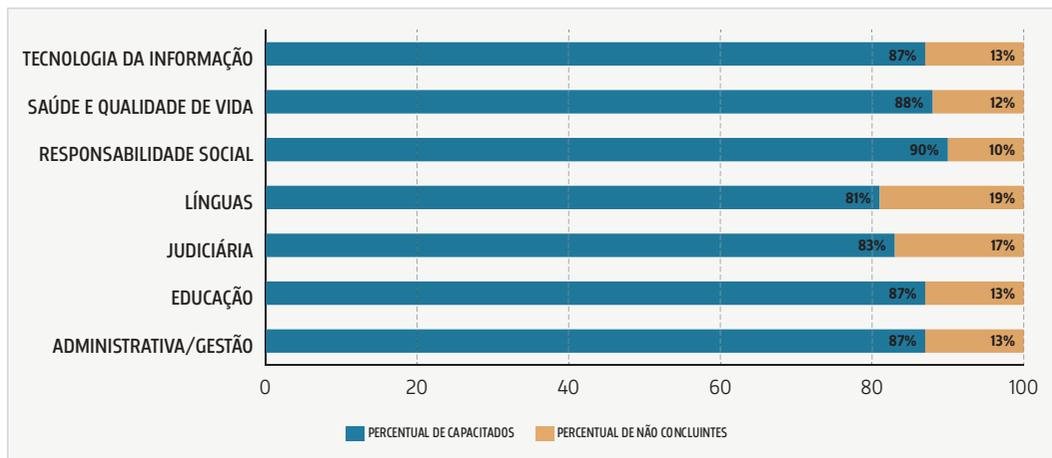
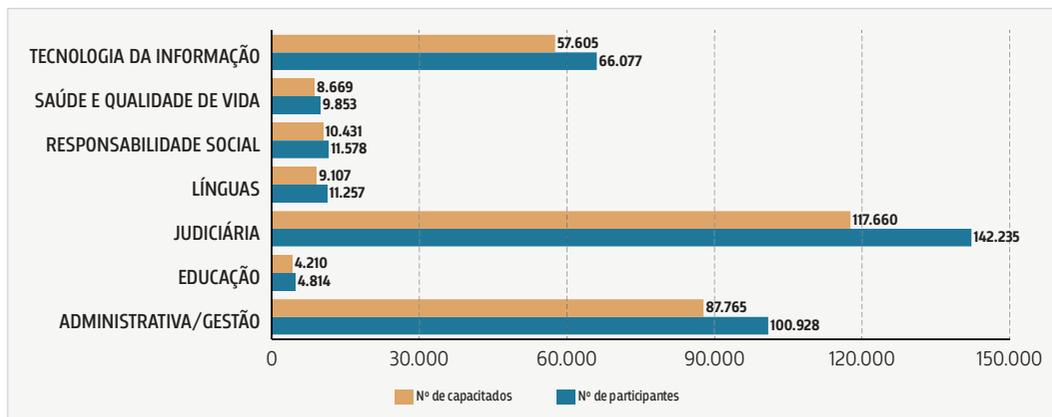


Gráfico 18 – Total de capacitados e de participantes por área temática



Por ramo de Justiça

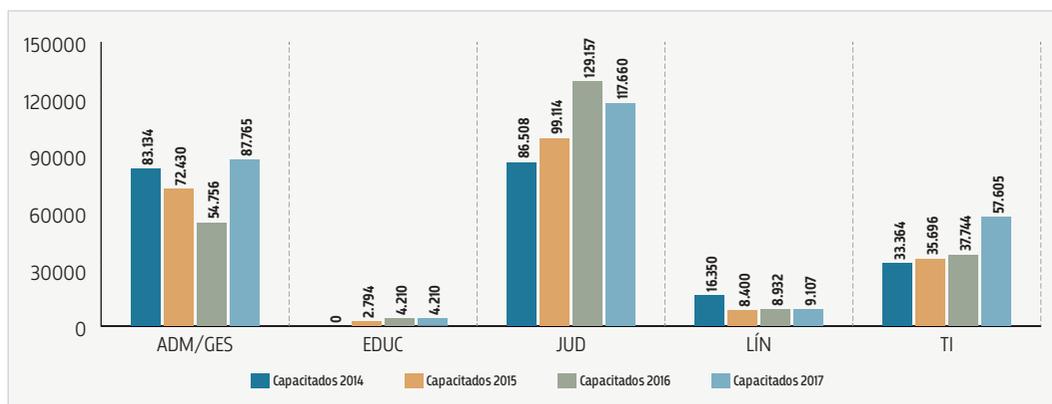
Os tribunais estaduais obtiveram a maior quantidade de capacitados entre os ramos de Justiça (157.080), correspondendo a 53% do total. É importante destacar que esse ramo também ofereceu o maior quantitativo de vagas em cursos (219.079). Comparando-se, em cada ramo, o número de capacitados nas áreas temáticas, tem-se o seguinte resultado: o CNJ, as Justiças Eleitoral, Federal e Militar e os Tribunais Superiores tiveram mais capacitados em cursos oferecidos na temática administrativa/gestão. Já as Justiças Estadual e do Trabalho apresentaram mais capacitados em cursos na área judiciária.

Tabela 9 – Quantidade de capacitados nos cursos ofertados, conforme área temática, por ramo de Justiça

ÁREAS TEMÁTICAS	CO	JEL	JES	JF	JM	JT	TS	TOTAL POR ÁREA
ADMINISTRATIVA/GESTÃO	406	17.373	37.756	11.315	284	16.583	4.048	87.765
EDUCAÇÃO	40	785	2.231	384	1	592	177	4.210
JUDICIÁRIA	3	6.581	69.506	9.917	175	29.589	1.889	117.660
LÍNGUAS	55	1.221	4.356	600	40	2.509	326	9.107
RESPONSABILIDADE SOCIAL	39	1.821	5.117	866	29	2.373	186	10.431
SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	2	1.556	3.380	1.310	247	1.794	380	8.669
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	2	7.859	34.734	2.057	62	11.823	1.068	57.605
TOTAL POR RAMO	547	37.196	157.080	26.449	838	65.263	8.074	295.447

Série histórica: de 2014 a 2017

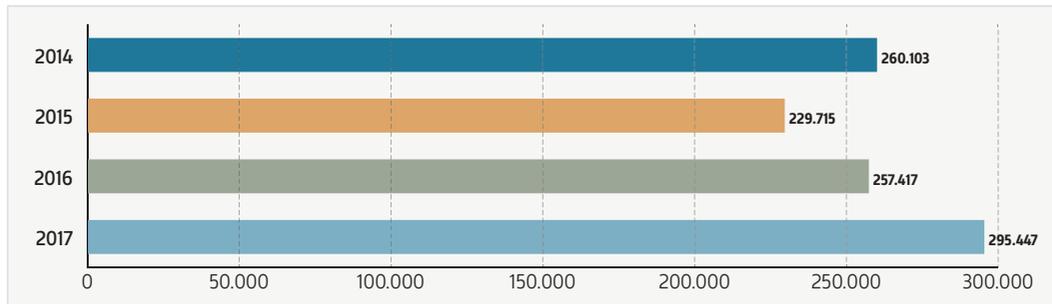
Gráfico 19 – Quantidade de capacitados, conforme área temática: de 2014 a 2017¹²



O total de capacitados em cursos que envolvem a temática administrativa/gestão variou consideravelmente entre 2014 e 2017: houve redução entre 2015 e 2016 e aumento em 2017. Apesar de ter os maiores números de capacitados quando comparado às demais áreas temáticas, os cursos que abarcam conteúdo jurídico também apresentaram variações durante os anos analisados. A maior quantidade de capacitados na área judiciária foi em 2016 (129.157). Em 2017, ocorreu redução de 9% no total de capacitados. Cursos na área de TI não apresentaram quantitativos tão díspares nos anos de 2014 a 2016. No entanto, houve aumento significativo de capacitados em 2017. As ações formativas que contemplam a área temática “línguas”, tiveram o maior número de capacitados em 2014.

¹² Importante ressaltar que, no gráfico 19, optou-se por não incluir as áreas temáticas “responsabilidade social” e “saúde e qualidade de vida” pela impossibilidade de se fazer o comparativo histórico da oferta de vagas dessas áreas. Isso deve-se por dois motivos: primeiro: porque a área “saúde e qualidade de vida” só foi incluída no Relatório em 2016; segundo, no Relatório do ano anterior, essas áreas foram compiladas juntas, o que não ocorreu no ano de 2017.

Gráfico 20 – Quantidade total de capacitados: de 2014 a 2017¹³



Conforme o gráfico 20, o número de capacitados na Justiça foi menor nos anos de 2015 e 2016. Por outro lado, o quantitativo maior foi obtido em 2017.

Tabela 10 – Ranking: cursos × vagas × participantes × capacitados por área em 2017¹⁴

	JUD	ADM/GES	TI	RESP. SOCIAL	LÍN	EDUC	SAÚ E QV
Cursos	3º	1º	2º	5º	6º	7º	4º
Vagas	1º	2º	3º	4º	5º	7º	6º
Participantes*	1º	2º	3º	4º	5º	7º	6º
Capacitados*	1º	2º	3º	4º	5º	7º	6º

Ao se compararem as áreas temáticas, em termos de número de vagas, de participantes e de capacitados, a judiciária apresentou os maiores quantitativos. Contudo, considerando a quantidade de cursos ofertados, a área administrativa/gestão ocupa a primeira posição. A área educação apresentou os menos valores em relação a todas as variáveis analisadas.

2.2 Graduação

No relatório de 2017, analisou-se também a concessão, por parte dos órgãos do Poder Judiciário, de bolsas graduações como forma de capacitar o quadro de pessoal. Foram objeto de verificação o total de beneficiados e a área do conhecimento na qual a respectiva graduação estava inserida (humanidades, ciências e saúde).

¹³ No gráfico 20, foram incluídos os totais de capacitados em cursos das áreas temáticas "responsabilidade social" e "saúde e qualidade de vida".

¹⁴ Na tabela 10, em relação à variável "participantes", considerou-se o número total de participantes em cada área, sem correlacionar com o número total de vagas. Do mesmo modo, em relação a variável "capacitados" foram considerados os totais de cada área, sem correlacionar com o total de participantes nas respectivas áreas.

Tabela 11 – Áreas temáticas das graduações

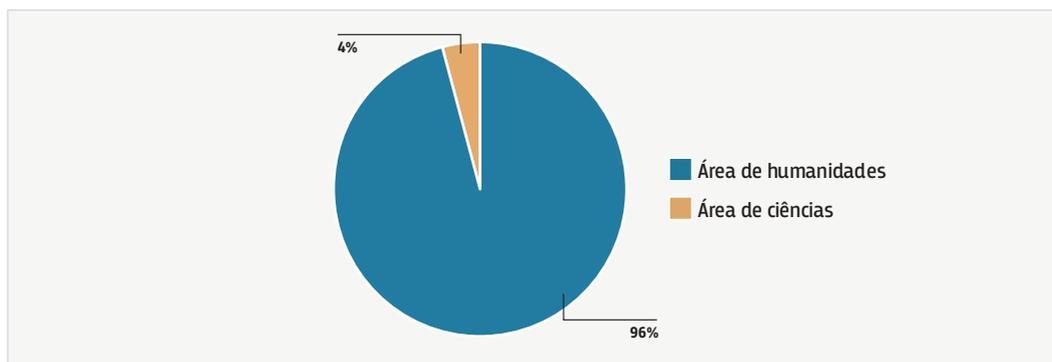
ÁREA	GRADUAÇÕES
Ciências	Agronomia, Ciência da Computação, Sistemas de Informação, Ciências Biológicas, Engenharias, Estatística, Física, Geologia, Matemática, Química, Meteorologia, Zootecnia, Veterinária.
Humanidades	Administração, Arquitetura, Artes Cênicas, Artes plásticas, Biblioteconomia, Ciências Sociais, Ciência Política, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Comunicação Social, Desenho Industrial, Direito, Filosofia, Geografia, História, Letras, Música, Pedagogia, Relações Internacionais, Serviço Social, Arquivologia, Turismo, Relações Públicas, Moda, Gestão de Políticas Públicas, Artes Visuais, Dança
Saúde	Ciências Farmacêuticas, Educação Física, Enfermagem, Medicina, Nutrição, Odontologia, Psicologia, Terapia Ocupacional, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Saúde Pública.

Tabela 12 – Quantidade de beneficiados com bolsas de graduação, por área temática e por ramo de Justiça

RAMO DE JUSTIÇA	ÁREA DE SAÚDE	ÁREA DE CIÊNCIAS	ÁREA DE HUMANIDADES	TOTAL POR RAMO
CONSELHOS	0	0	0	0
JUSTIÇA ELEITORAL	0	4	73	77
JUSTIÇA ESTADUAL	0	0	0	0
JUSTIÇA FEDERAL	0	0	0	0
JUSTIÇA MILITAR	0	0	0	0
JUSTIÇA TRABALHO	0	0	18	18
TRIBUNAIS SUPERIORES	0	0	0	0
TOTAL POR ÁREA	0	4	91	95

Segundo a tabela 12, de um total de 95 servidores da Justiça beneficiados com bolsas de graduação, 77 são servidores da Justiça Eleitoral e 18 da Justiça do Trabalho. Os demais ramos indicaram, no relatório, que não houve disponibilização de bolsas de graduação no ano de 2017. Cabe destacar, conforme os órgãos do Poder Judiciário, que essas bolsas são oferecidas parcialmente, com o ressarcimento de uma parte do valor da mensalidade por parte do órgão, ou com bolsas integrais de graduação.

Gráfico 21 – Percentual de bolsas de graduação oferecidas aos servidores conforme a área do conhecimento



Quando analisadas as áreas do conhecimento em que se concentraram as graduações, 96% são cursos na área de humanidades (tais como: Direito, Gestão Pública, Gestão de Pessoas, Psicologia e Jornalismo) e 4% na de ciências (tais como: Gestão da Tecnologia da Informação, Sistemas de Informação, Ciências Contábeis e Rede de Computadores). Não foram oferecidas bolsas de graduação na área de saúde.

2.3 Pós-graduação

Em relação às bolsas de pós-graduação concedidas pelo Judiciário, a aferição teve como base as áreas temáticas já consideradas no item 2, tabela 4, deste Relatório, ou seja, as mesmas indicadas nas ações de formação do tipo “cursos”. Na tabela 13, é possível verificar a quantidade de beneficiados e qual a modalidade indicada (*lato sensu* ou *stricto sensu*).

Tabela 13 – Quantidade de beneficiados com bolsas de pós-graduação por área temática, por modalidade e por ramo de Justiça

RAMO DE JUSTIÇA	ADM/ GES	EDUC	JUD	LÍN	RESP. SOCIAL	SAÚ E QV	TI	TOTAL POR RAMO
CONSELHOS	13	-	8	1	1	-	2	25
<i>LATO SENSU</i>	12	-	8	1	1	-	2	24
<i>STRICTO SENSU</i>	1	-	-	-	-	-	-	1
JUSTIÇA ELEITORAL	23	1	233	-	1	1	5	264
<i>LATO SENSU</i>	22	-	162	-	-	1	5	190
<i>STRICTO SENSU</i>	1	1	71	-	1	-	-	74
JUSTIÇA ESTADUAL	249	0	686	0	0	0	0	935
<i>LATO SENSU</i>	197	0	475	0	0	0	0	672
<i>STRICTO SENSU</i>	52	0	211	0	0	0	0	263
JUSTIÇA FEDERAL	17	1	123	10	1	-	3	155
<i>LATO SENSU</i>	17	1	115	10	1	-	3	147
<i>STRICTO SENSU</i>	-	-	8	-	-	-	-	8
JUSTIÇA DO TRABALHO	22	2	52	-	-	-	1	77
<i>LATO SENSU</i>	22	1	46	-	-	-	1	70
<i>STRICTO SENSU</i>	-	1	6	-	-	-	-	7
TRIBUNAIS SUPERIORES	68	1	143	5	2	7	11	237
<i>LATO SENSU</i>	58	1	141	5	2	7	9	223
<i>STRICTO SENSU</i>	10	-	2	-	-	-	2	14
TOTAL POR ÁREA	392	5	1.245	16	5	8	22	1.693

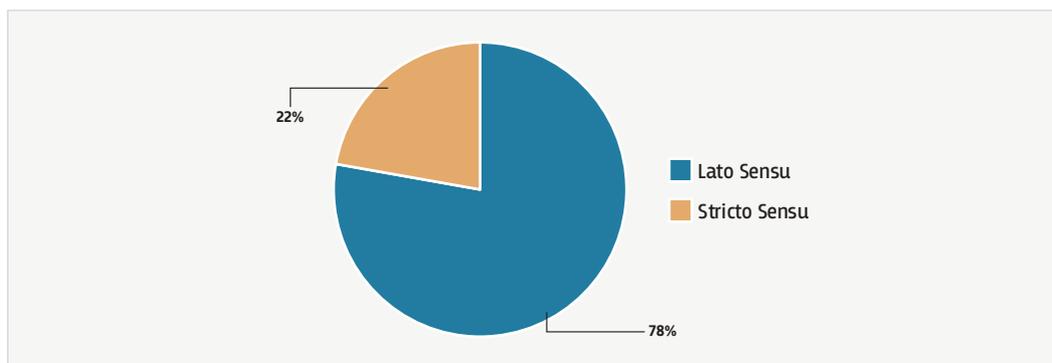
Conforme a tabela 13, o ramo de Justiça que mais concedeu bolsas de pós-graduação aos servidores foi a Justiça Estadual, com um total de 935. Em seguida, a Justiça Eleitoral (264 bolsas) e os Tribunais Superiores (237 bolsas). A Justiça do Trabalho e os Conselhos possuem os menos quantitativos de bolsa: 77 e 25, respectivamente.

Tabela 14 – Percentual de bolsas de pós-graduação oferecidas aos servidores conforme a área temática

ÁREA TEMÁTICA	TOTAL DE BENEFICIADOS	PERCENTUAIS
ADMINISTRATIVA/GESTÃO	392	23,15%
EDUCAÇÃO	5	0,30%
JUDICIÁRIA	1.245	73,54%
LÍNGUAS	16	0,95%
RESPONSABILIDADE SOCIAL	5	0,30%
SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	8	0,47%
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	22	1,30%
TOTAL	1.693	100%

Considerando as áreas temáticas, o Poder Judiciário concedeu mais bolsas de pós-graduação na área Judiciária (1.245), correspondendo a 73,53% do total. Outra área que merece destaque é a administrativa/gestão (392), que representa 23,15% do total de bolsas. Com os menos percentuais, encontram-se as áreas educação e responsabilidade social com 0,30% do total de bolsas concedidas.

Gráfico 22 – Percentual de bolsas de pós-graduação oferecidas aos servidores conforme a modalidade



Segundo o Ministério da Educação, pós-graduações na modalidade *lato sensu* compreendem aqueles programas de especialização e incluem também os cursos designados como MBA (Master Business Administration). Com duração mínima de 360 horas, ao final do curso, o aluno obterá certificado e não diploma. Já as pós-graduações *stricto sensu* compreendem programas de mestrado e doutorado abertos a candidatos diplomados em cursos superiores de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino e ao edital de seleção dos alunos. Ao final do curso, o aluno obterá diploma. No que se refere à modalidade das bolsas de pós-graduação, como o gráfico 22 retrata, 78% foram *lato sensu* e 22%, *stricto sensu*.

2.4 Outras ações formativas (palestras, congressos, encontros, seminários, fóruns, workshops etc.)

Nesse tópico, analisou-se como os tribunais utilizaram palestras, congressos, encontros, seminários, fóruns e *workshops* para aperfeiçoar seu quadro de pessoas. No que diz respeito a essas ações formativas, coletaram-se dados sobre o total de participantes e a quantidade de eventos em relação às áreas temáticas.

Tabela 15 – Quantidade de eventos e de participantes em “outras ações formativas” por ramo de Justiça

RAMO DE JUSTIÇA	Nº DE EVENTOS	Nº PARTICIPANTES	MÉDIA DE PARTICIPANTES POR EVENTO
CONSELHOS	8	14	2
JUSTIÇA ELEITORAL	621	13.332	21
JUSTIÇA ESTADUAL	659	68.748	104
JUSTIÇA FEDERAL	212	4.253	20
JUSTIÇA MILITAR	38	918	24
JUSTIÇA TRABALHO	600	13.522	23
TRIBUNAIS SUPERIORES	307	8.361	27
TOTAL	2.445	109.148	45

As capacitações utilizadas pelo Poder Judiciário por meio de palestras, congressos, fóruns, seminários etc. totalizaram 600 eventos que obtiveram 13.522 de participantes. A média de participantes/capacitados com “outras ações formativas” foi de 45. O ramo de Justiça que mais promoveu eventos e capacitou mais servidores recorrendo a essas ações formativas foi a Justiça Estadual. Isso deve-se, provavelmente, porque esse ramo possui o maior número de tribunais e, conseqüentemente, de servidores.

É importante enfatizar que, segundo os órgãos da Justiça que responderam o Relatório, os eventos realizados na forma de “outras ações formativas” ocorreram, em sua grande parte, em parceria com outros tribunais ou órgãos da Administração Pública, tanto federal, como a estadual.

Tabela 16 – Quantidade de eventos e de participantes em “outras ações formativas” conforme área temática

ÁREAS TEMÁTICAS	Nº DE EVENTOS	Nº PARTICIPANTES
ADMINISTRATIVA/GESTÃO	899	16.762
EDUCAÇÃO	68	1.716
JUDICIÁRIA	619	38.061
LÍNGUAS	25	211
RESPONSABILIDADE SOCIAL	206	19.448
SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	418	29.937
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	210	3.013
TOTAL	2.445	109.148

Em relação a “outras ações formativas”, a tabela 16 indica a quantidade de eventos e a quantidade de participantes conforme a área temática. Os dados apontam a área temática administrativa/gestão como o tema mais utilizado nas capacitações do tipo “outras ações formativas” (899 eventos). No entanto, o maior número de participantes foi obtido pelas capacitações focadas na área judiciária: 38.061 participantes. É preciso dar destaque ao quantitativo de eventos e de participantes na área saúde e qualidade de vida: 418 e 29.937, respectivamente.

Tabela 17 – Quantidade de eventos e de participantes em “outras ações formativas”, conforme área temática, em cada ramo de Justiça

RAMO DE JUSTIÇA	ÁREAS TEMÁTICAS	Nº DE EVENTOS	Nº PARTICIPANTES
CONSELHOS	ADMINISTRATIVA/GESTÃO	6	10
	EDUCAÇÃO	0	0
	JUDICIÁRIA	0	0
	LÍNGUAS	0	0
	RESPONSABILIDADE SOCIAL	1	2
	SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	1	2
	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	0	0
	TOTAL	8	14
JUSTIÇA ELEITORAL	ADMINISTRATIVA/GESTÃO	248	4.792
	EDUCAÇÃO	25	531
	JUDICIÁRIA	58	1.657
	LÍNGUAS	22	80
	RESPONSABILIDADE SOCIAL	58	4.062
	SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	181	1.928
	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	29	282
	TOTAL	621	13.332
JUSTIÇA ESTADUAL	ADMINISTRATIVA/GESTÃO	153	4.425
	EDUCAÇÃO	24	878
	JUDICIÁRIA	310	28.390
	LÍNGUAS	0	0
	RESPONSABILIDADE SOCIAL	62	11.854
	SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	72	21.960
	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	38	1.241
	TOTAL	659	68.748
JUSTIÇA FEDERAL	ADMINISTRATIVA/GESTÃO	90	1.452
	EDUCAÇÃO	5	39
	JUDICIÁRIA	32	526
	LÍNGUAS	0	0
	RESPONSABILIDADE SOCIAL	34	1.568
	SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	39	580
	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	12	88
	TOTAL	212	4.253

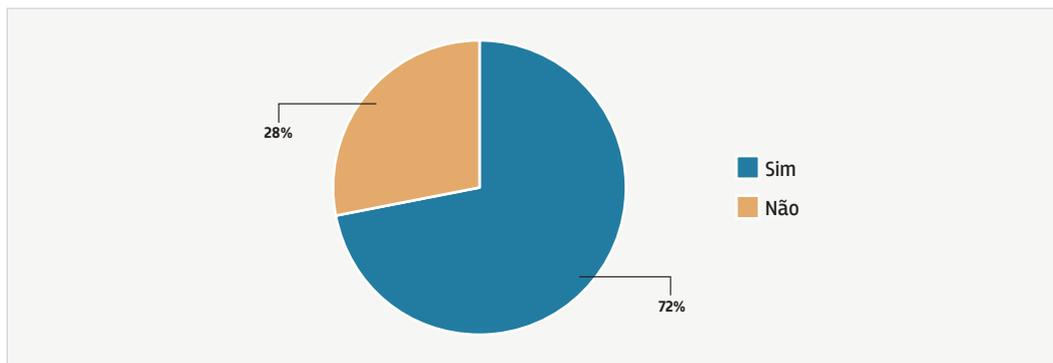
RAMO DE JUSTIÇA	ÁREAS TEMÁTICAS	Nº DE EVENTOS	Nº PARTICIPANTES
JUSTIÇA MILITAR	ADMINISTRATIVA/GESTÃO	9	187
	EDUCAÇÃO	0	0
	JUDICIÁRIA	11	427
	LÍNGUAS	0	0
	RESPONSABILIDADE SOCIAL	4	40
	SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	12	246
	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	2	18
	TOTAL	38	918
JUSTIÇA DO TRABALHO	ADMINISTRATIVA/GESTÃO	232	2.966
	EDUCAÇÃO	8	53
	JUDICIÁRIA	170	5.743
	LÍNGUAS	1	90
	RESPONSABILIDADE SOCIAL	24	713
	SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	62	2.767
	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	103	1.190
	TOTAL	600	13.522
TRIBUNAIS SUPERIORES	ADMINISTRATIVA/GESTÃO	161	2.930
	EDUCAÇÃO	6	215
	JUDICIÁRIA	38	1.318
	LÍNGUAS	2	41
	RESPONSABILIDADE SOCIAL	23	1.209
	SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	51	2.454
	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	26	194
	TOTAL	307	8.361

3. Capacitações abertas à sociedade

É comum as unidades responsáveis pela capacitação em organizações públicas concentrarem 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 capacitações abertas à sociedade.¹⁵

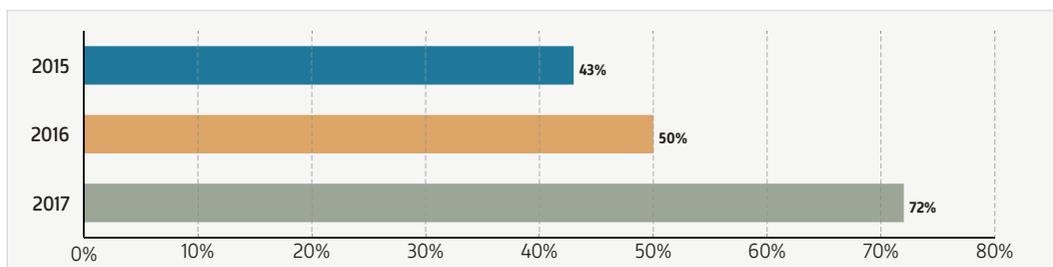
No relatório, foi questionado se os tribunais ofereciam esses cursos abertos à comunidade: 72% responderam positivamente. Isso demonstra que a finalidade maior do setor público – atender às demandas da coletividade – deve envolver o compartilhamento de conhecimento com a própria sociedade.

Gráfico 23 - Há ações de capacitação abertas à sociedade?



Série histórica: de 2015 a 2017

Gráfico 24 – Percentual de órgãos do Poder Judiciário que possuem capacitações abertas à sociedade



¹⁵ É preciso ressaltar que essas capacitações abertas à sociedade não se restringem a cursos. Estão incluídas também outras formas de disseminação do conhecimento, tais como: seminários, palestras, encontros etc.

Ao se comparar o percentual de órgãos da Justiça que promovem capacitações abertas à sociedade de 2015 a 2017, percebe-se aumento significativo, corroborando com o objetivo estratégico “responsabilidade social” estabelecido na Estratégia Nacional do Poder Judiciário (2015-2020). Segundo a descrição desse objetivo, a Justiça deve contribuir para o desenvolvimento e a inclusão social, por meio de ações que contribuam para o fortalecimento da educação e da consciência dos direitos, deveres e valores do cidadão.

Gráfico 25 – Distribuição do percentual de órgãos em cada ramo de Justiça sobre o questionamento se promove ou não capacitações abertas à sociedade

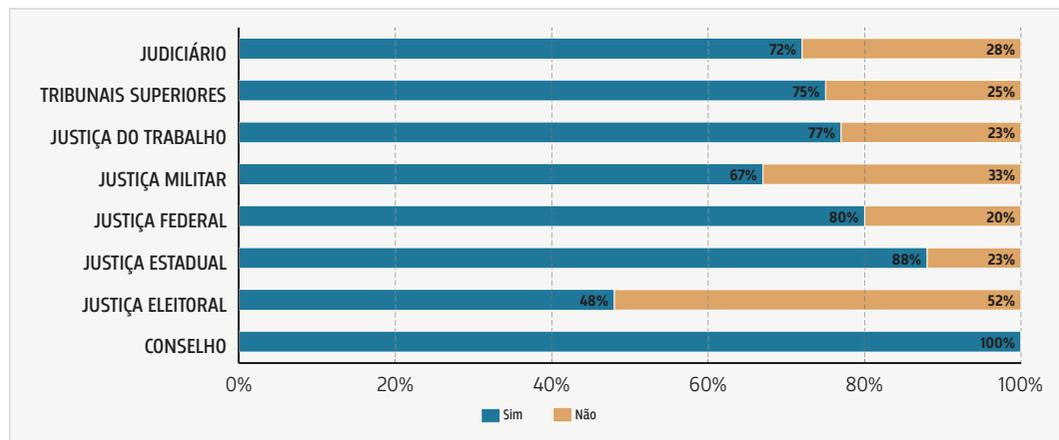


Tabela 18 – Total de turmas, vagas e capacitados em relação às modalidades de ensino

	EAD	PRESENCIAL	SEMI-PRESENCIAL
Nº DE TURMAS	76	646	1
Nº DE VAGAS	21.991	37.639	5
Nº DE CAPACITADOS	15.083	36.303	5

Ao se observar os dados da tabela 18, verifica-se que a maioria das capacitações oferecidas à sociedade foi realizada na modalidade presencial (646). Foi nessa modalidade, também, que houve a maior oferta de vagas (37.639) e que se obteve o maior número de capacitados (36.303).

Tabela 19 – Total de turmas, vagas e capacitados por ramo de Justiça

RAMO DE JUSTIÇA	Nº DE TURMAS	Nº DE VAGAS	Nº DE CAPACITADOS
CONSELHOS	36	14.243	11.751
JUSTIÇA ELEITORAL	95	4.604	11.135
JUSTIÇA ESTADUAL	401	25.576	17.248
JUSTIÇA FEDERAL	29	403	249
JUSTIÇA MILITAR	12	1.316	796
JUSTIÇA DO TRABALHO	130	8.666	7.378
TRIBUNAIS SUPERIORES	20	4.827	2.834
TOTAL	723	59.635	51.391

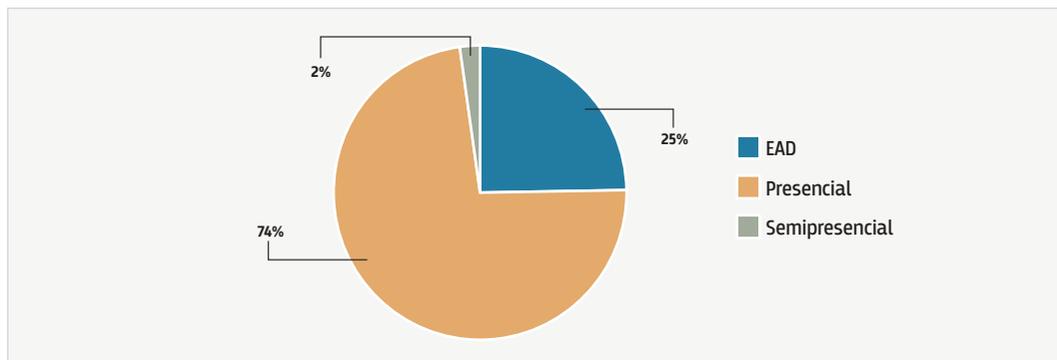
A Justiça Estadual foi o ramo que mais ofertou turmas e vagas em capacitações abertas para a sociedade. Merece destaque o quantitativo de vagas e capacitados do ramo “Conselhos”, neste caso, representado pelo CNJ, o único Conselho que participou do Relatório. O Conselho Nacional de Justiça, por meio de cursos abertos à comunidade ofertou 14.243 vagas e capacitou 11.751 pessoas.

4. Modalidades de ensino (EaD × Presencial × Semipresencial)

Cursos

No ano de 2017, ofertaram-se mais cursos presenciais do que à distância, representando 74% da quantidade total de cursos promovidos pelos órgãos da Justiça. Diversos fatores podem explicar o percentual baixo de cursos EaD como método de capacitação (25%), para citar alguns: a resistência de se reconhecer a educação à distância como modalidade de ensino de qualidade, as dificuldades no acesso e na utilização de ferramentas *elearning*, a baixa maturidade do aluno na condução dos seus estudos por meio da modalidade e o gerenciamento de recursos e pessoas que participam na construção e aplicação dos cursos à distância.

Gráfico 26 – Percentual da oferta de cursos EaD × presencial × semipresencial



O Poder Judiciário ainda reconhece as ações educativas tradicionais (sala de aula) como o melhor processo para capacitar e desenvolver seus servidores. No entanto, cabe ressaltar que o art. 15 da Resolução CNJ n. 159/2012 determina que “sempre que possível e observada a especificidade da ação formativa, **deverá ser priorizado o uso da educação a distância como forma de melhor aplicação de recursos públicos**”. Essa determinação procura atender, ao mesmo tempo, a atual configuração do Judiciário brasileiro (abrangência nacional) e as novas demandas de capacitação permanente de quadro de pessoal. O ensino à distância permite a oferta ampla de cursos, garantindo-se o acesso de servidores que trabalham nas primeiras instâncias e a redução dos gastos com estrutura, suporte e material.

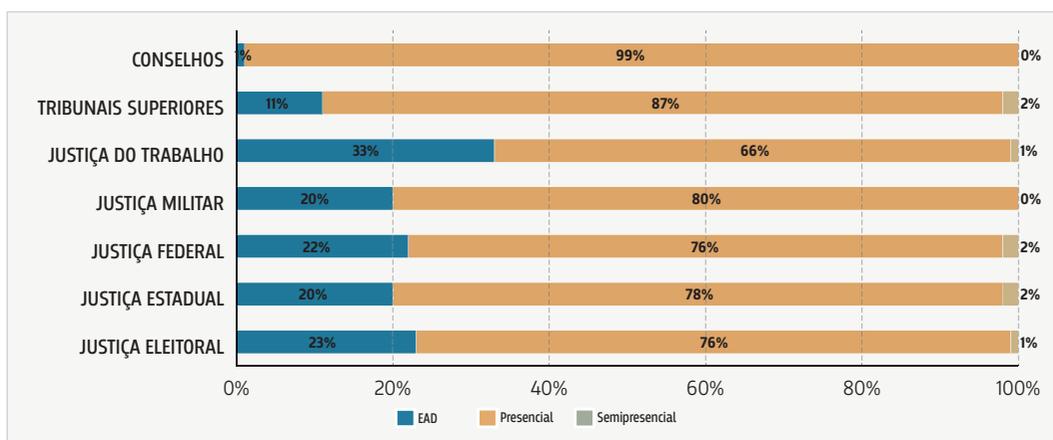
Por meio da tabela 20 e do gráfico 27, tem-se o panorama da oferta de cursos, em relação à modalidade de ensino, em cada ramo da Justiça. Os números apontam a utilização majoritária da modalidade de ensino presencial nas capacitações. O total de cursos presenciais foi

8.292, quase três vezes a mais que o total em EaD (2.775). A quantidade de cursos semipresenciais foi 169 em todo o Judiciário.

Tabela 20 – Total de cursos ofertados conforme a modalidade de ensino por ramo de Justiça

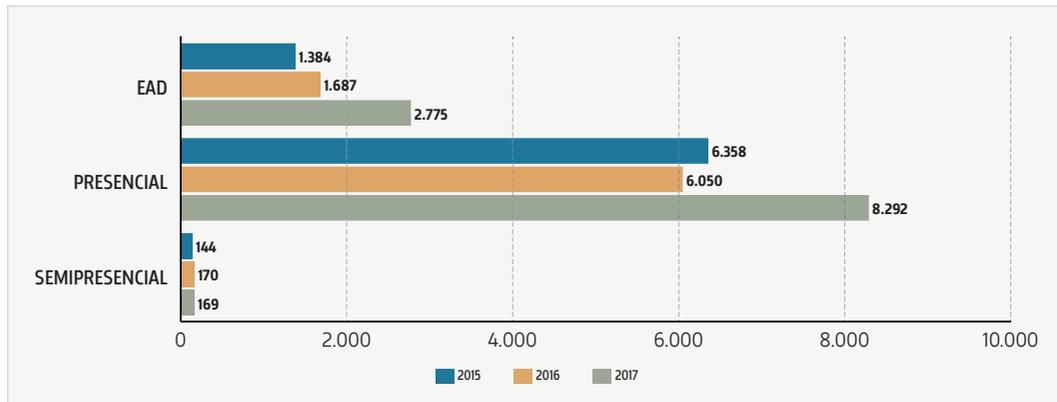
MODALIDADE DE ENSINO	CO	JEL	JES	JF	JM	JT	TS	Total por modalidade
EAD	1	332	740	270	23	1.344	65	2.775
PRESENCIAL	83	1.088	2.954	946	90	2.639	492	8.292
SEMIPRESENCIAL	0	10	87	22	0	40	10	169
Total Geral	84	1.430	3.781	1.238	113	4.023	567	11.236

Gráfico 27 – Percentual da oferta de cursos EaD × presencial × semipresencial por ramo de Justiça



A análise da oferta de cursos, segundo a modalidade ensino, entre os anos de 2015 a 2017, revela que, apesar do aumento constante do número de cursos em EaD, os quantitativos de cursos presenciais são expressivamente maiores. A oferta de cursos semipresenciais (cursos que são promovidos parte na modalidade a distância, parte na presencial, não importando o percentual em que ocorre cada uma) não apresentou grande variação.

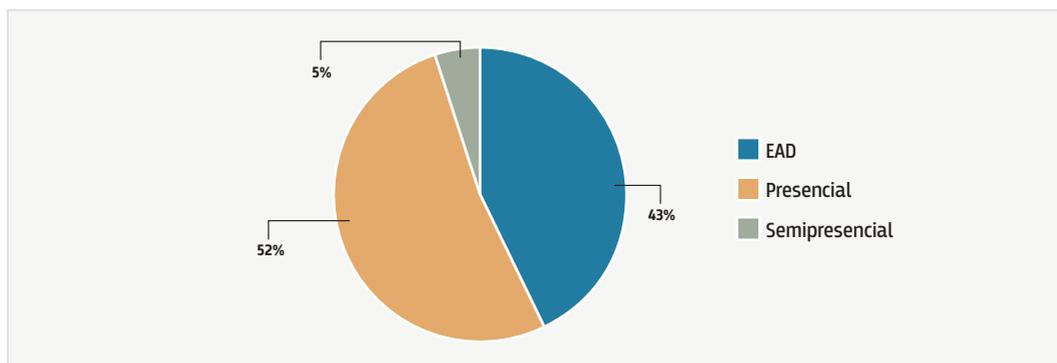
Gráfico 28 – Quantidade de cursos ofertados, conforme a modalidade de ensino: de 2015 a 2017



Vagas

Apesar de 74% dos cursos serem oferecidos de forma presencial, apenas 52% do total de vagas foram nesta modalidade. Diferentemente, no ensino a distância, a despeito de o percentual de cursos ser relativamente baixo (25%), o quantitativo de vagas foi mais expressivo (43%). 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.

Gráfico 29 – Percentual da oferta de vagas EaD × presencial × semipresencial



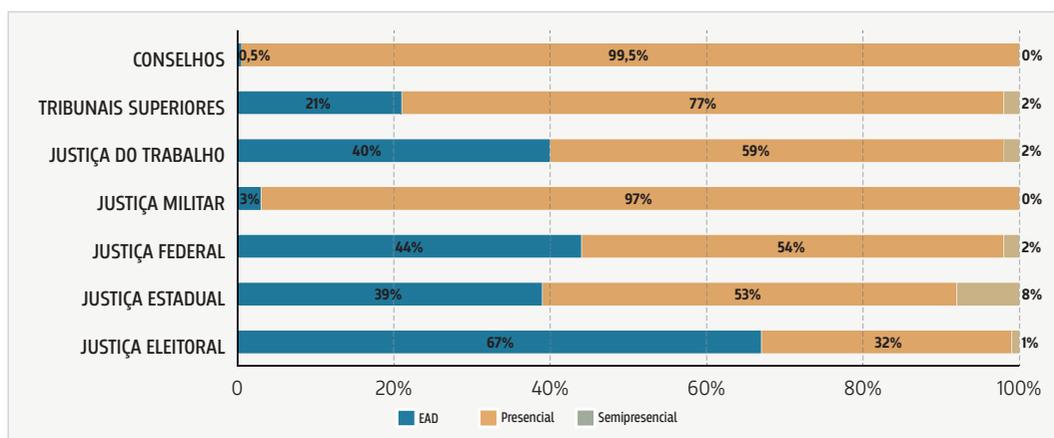
Ao se examinar a tabela 21 e o gráfico 30, observa-se que a oferta de vagas nos ramos de Justiça, segundo a modalidade de ensino, variou bastante. Os ramos Conselhos, Tribunais Superiores e as Justiças Militar, do Trabalho, Estadual e Federal tiveram quantitativo maior

de vagas em cursos presenciais. A Justiça Eleitoral foi o único ramo que ofertou mais vagas na modalidade EaD (67%) que na presencial (32%).

Tabela 21 – Total de vagas ofertadas, conforme a modalidade de ensino, por ramo de Justiça

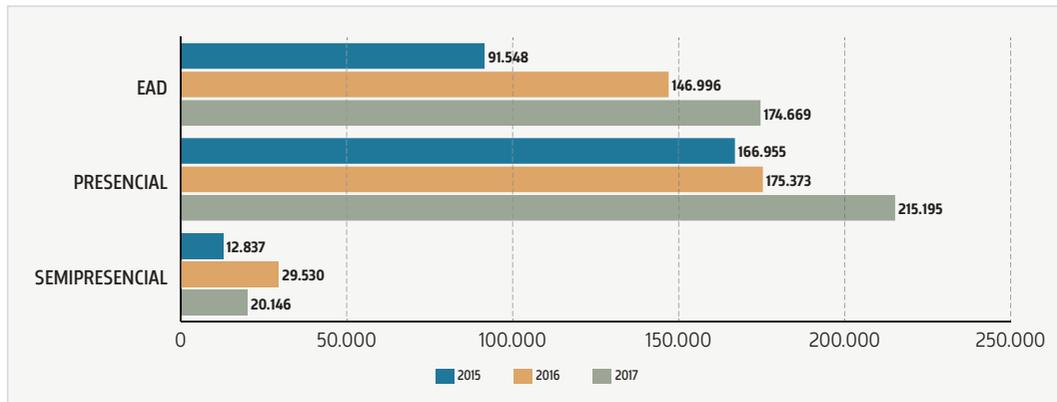
MODALIDADE DE ENSINO	JEL	JES	JF	JM	JT	TS	CO	Total por modalidade
EAD	35.077	85.238	15.441	29	36.857	2.024	3	174.669
PRESENCIAL	16.644	116.194	18.792	858	54.746	7.358	603	215.195
SEMIPRESENCIAL	310	17.647	613	0	1.396	180	0	20.146
Total por Ramo	52.031	219.079	34.846	887	92.999	9.562	606	410.010

Gráfico 30 – Percentual da oferta de vagas EaD × presencial × semipresencial por ramo de Justiça



Ao se analisar o comparativo histórico (de 2015 a 2017) da oferta de vagas por modalidade de ensino, constata-se número maior de vagas em capacitações presenciais. Contudo, ao longo dos três anos considerados, observa-se o aumento expressivo nas vagas de cursos EaD. As vagas na modalidade semipresencial tiveram mudanças em seus quantitativos durante os anos, com um aumento de 16.693 vagas de 2015 a 2016 e uma redução de 9.384 vagas entre 2016 e 2017.

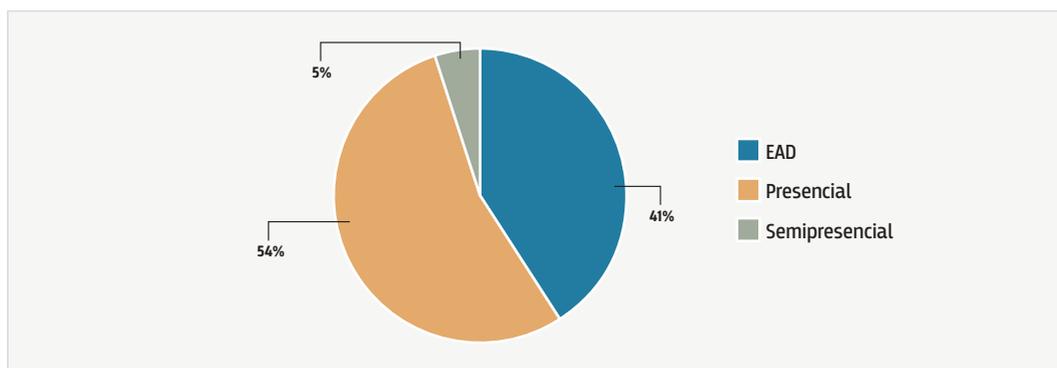
Gráfico 31 – Quantidade de vagas ofertadas, conforme a modalidade de ensino: de 2015 a 2017



Participantes

Em relação ao total de participantes, percebe-se que a modalidade presencial abarca mais da metade (54%). A EaD, por sua vez, correspondeu ao percentual de 41%.

Gráfico 32 – Percentual de participantes em cursos EaD x presencial x semipresencial

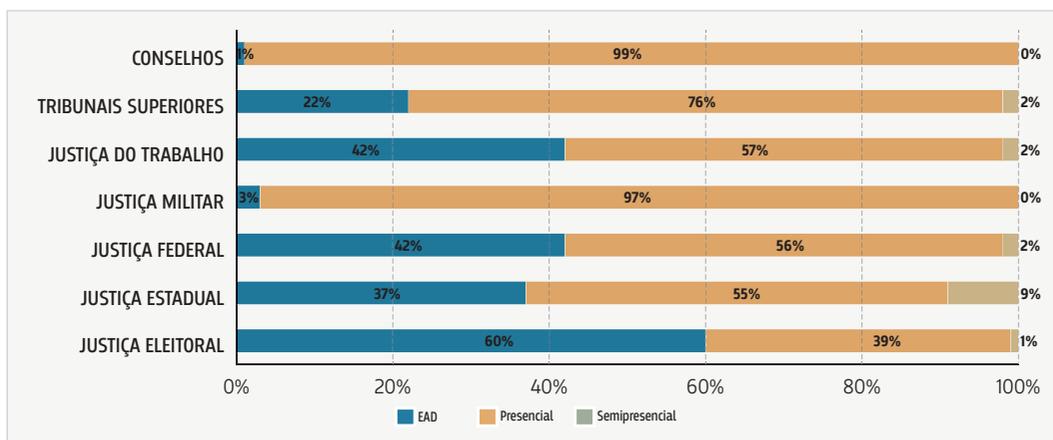


A observação dos dados apresentados, na tabela 22 e no gráfico 33, indica percentuais maiores de participantes em cursos presenciais nos ramos de Justiça Conselhos, Tribunais Superiores e Justiças Militar, do Trabalho, Estadual e Federal. A Justiça Eleitoral teve mais participantes nos cursos a distância (25.498) que nos presenciais (16.539).

Tabela 22 – Total de participantes em cursos, conforme a modalidade de ensino, por ramo de Justiça

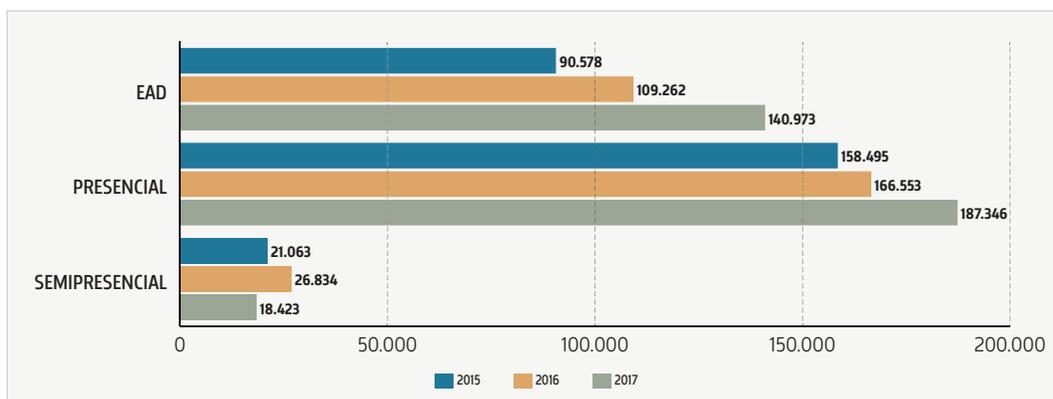
MODALIDADE DE ENSINO	JEL	JES	JF	JM	JT	TS	CO	Total por modalidade
EAD	25.498	68.735	12.061	29	32.672	1.975	3	140.973
PRESENCIAL	16.539	102.077	15.975	831	44.568	6.812	544	187.346
SEMIPRESENCIAL	263	16.000	630	0	1.361	169	0	18.423
Total por Ramo	42.300	186.812	28.666	860	78.601	8.956	547	346.742

Gráfico 33 – Percentual de participantes em cursos EaD x presencial x semipresencial por ramo de Justiça



Entre 2015 a 2017, o maior quantitativo de participantes nos cursos foi no ensino presencial. Porém, é válido notar o aumento de participantes na educação à distância: saiu de 90.578 em 2015 para 140.973 em 2017. No que se refere ao ensino semipresencial, houve crescimento na quantidade de participantes de 2015 a 2016 (5.771 a mais) e, em 2017, houve uma redução de 8.411.

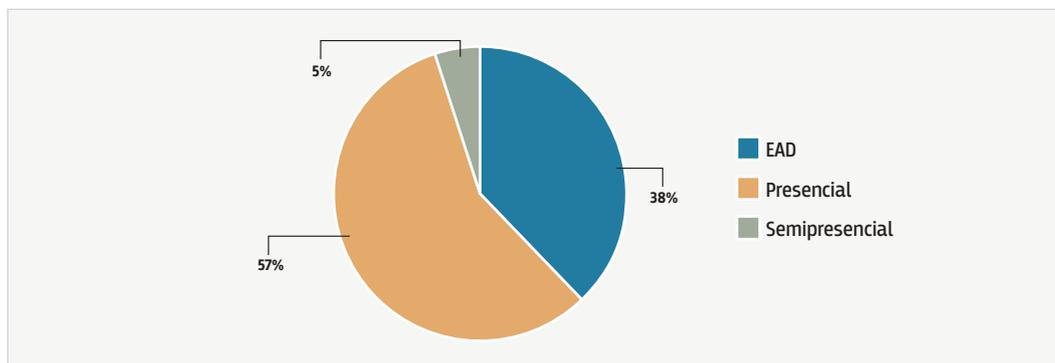
Gráfico 34 – Quantidade de participantes em cursos conforme a modalidade de ensino entre 2015 e 2017



Capacitados e Não concluintes

Em relação aos capacitados, a modalidade de ensino presencial obteve o maior percentual (57%), seguido pelo EaD (38%) e o semipresencial (5%).

Gráfico 35 – Percentual de capacitados em cursos EaD × presencial × semipresencial

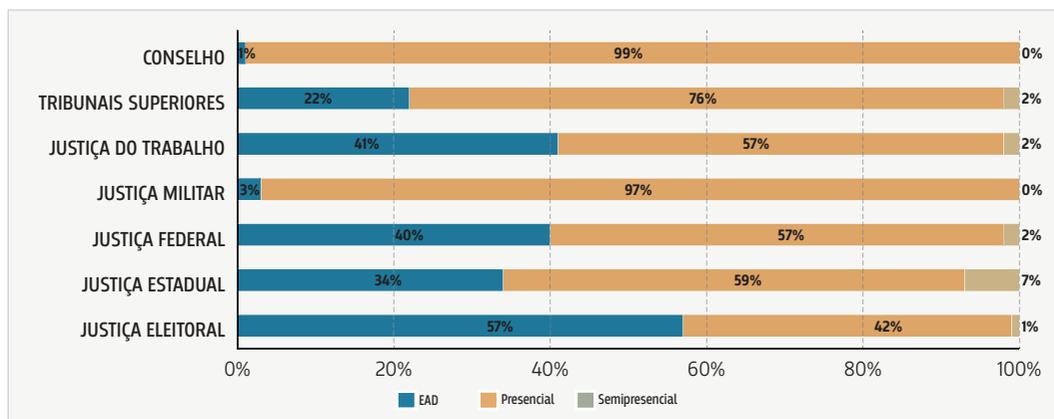


Quando analisados os totais de capacitados por ramo de Justiça, em cada modalidade de ensino, observa-se que a Justiça Eleitoral teve percentual maior de capacitados em cursos à distância (57%). Os ramos Conselhos, Tribunais Superiores e a Justiça Militar, a Justiça Estadual, a Justiça do Trabalho e a Justiça Federal tiveram percentuais maiores de capacitados na modalidade presencial.

Tabela 23 – Total de capacitados em cursos conforme a modalidade de ensino por ramo de Justiça

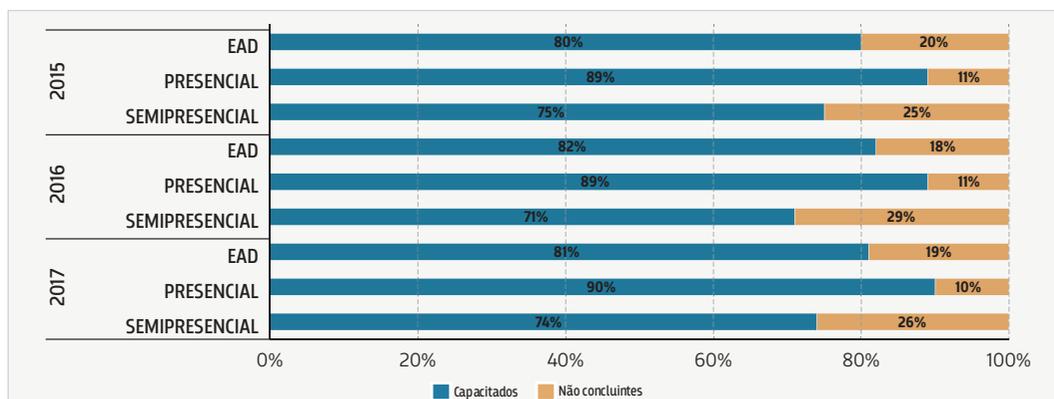
MODALIDADE DE ENSINO	JEL	JES	JF	JM	JT	TS	CO	Total por modalidade
EAD	21.368	53.007	10.682	29	26.610	1.786	3	113.485
PRESENCIAL	15.587	92.619	15.194	809	37.466	6.140	544	168.359
SEMIPRESENCIAL	241	11.454	573	0	1.187	148	0	13.603
Total por Ramo	37.196	157.080	26.449	838	65.263	8.074	547	295.447

Gráfico 36 – Percentual de capacitados em cursos EaD x presencial x semipresencial por ramo de Justiça



O gráfico 36 mostra a série histórica de 2015 a 2017 dos percentuais de capacitados e não concluintes em cada modalidade de ensino. Percebe-se que houve pouca variação nesses percentuais ao longo dos anos, predominando mais capacitados nos cursos ofertados de forma presencial. Conseqüentemente, a quantidade de não concluintes foi mais elevada no ensino a distância e no semipresencial. 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 e 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 37 – Percentual de capacitados e não concluintes em cursos, conforme a modalidade de ensino: de 2015 a 2017



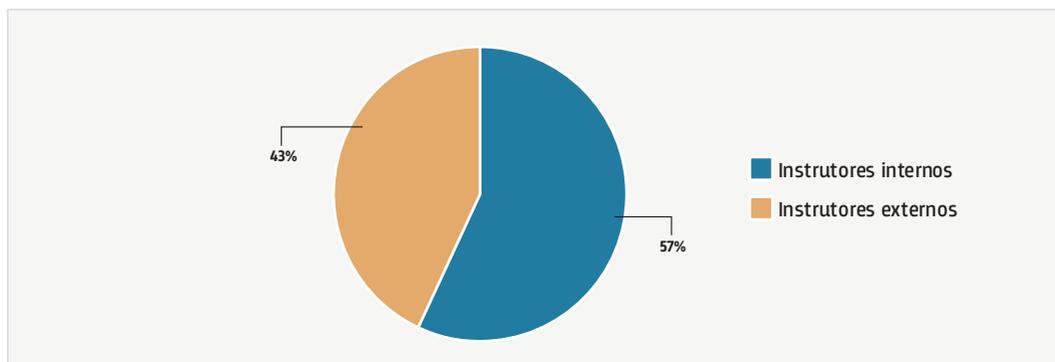
5. Instrutoria interna × externa

Conforme o art. 8º da Resolução CNJ n. 192/2014, “as ações relativas à formação e ao aperfeiçoamento dos servidores serão conduzidas, **preferencialmente, por magistrados e servidores na condição de Instrutores Internos**”. Ao incluir em ato normativo a priorização da instrutoria interna nas ações de capacitação no âmbito do Poder Judiciário, o CNJ reconhece os diversos benefícios que ela pode trazer: além da economicidade e da promoção da gestão do conhecimento, por meio do compartilhamento de conhecimentos e habilidades na organização, a instrutoria interna amplia a participação dos servidores e magistrados no processo de aperfeiçoamento profissional, constituindo-se importante instrumento de transformação da cultura em prol da capacitação continuada. Ademais, por meio da instrutoria interna, o órgão valoriza e reconhece os talentos de seus servidores.

No relatório, foi questionada a quantidade de instrutores internos e externos para a realização das ações formativas. 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 órgãos responderam que utilizam a instrutoria interna nas ações de formação e aperfeiçoamento de servidores (57%). Essa realidade permite a valorização do servidor, ao torná-lo componente importante para a multiplicação do conhecimento dentro organização, ao mesmo tempo em que favorece a economicidade e a celeridade dos processos de capacitação.

Gráfico 38 – Instrutoria interna × externa no Judiciário

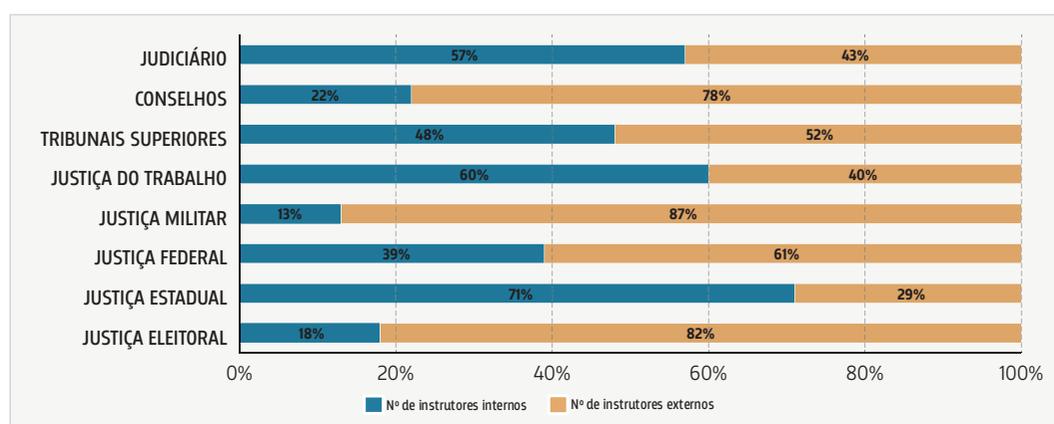


O uso de instrutoria por ramo da Justiça, segundo a tabela 24 e o gráfico 39, permite concluir que a externa foi maior nas Justiças Militar (87%), Eleitoral (82%), Federal (61%), nos Conselhos (78%) e nos Tribunais Superiores (52%). Por outro lado, as Justiças Estadual (71%) e do Trabalho (60%) utilizaram mais a instrutoria interna.

Tabela 24 – Quantidade de instrutores internos e externos por ramo de Justiça

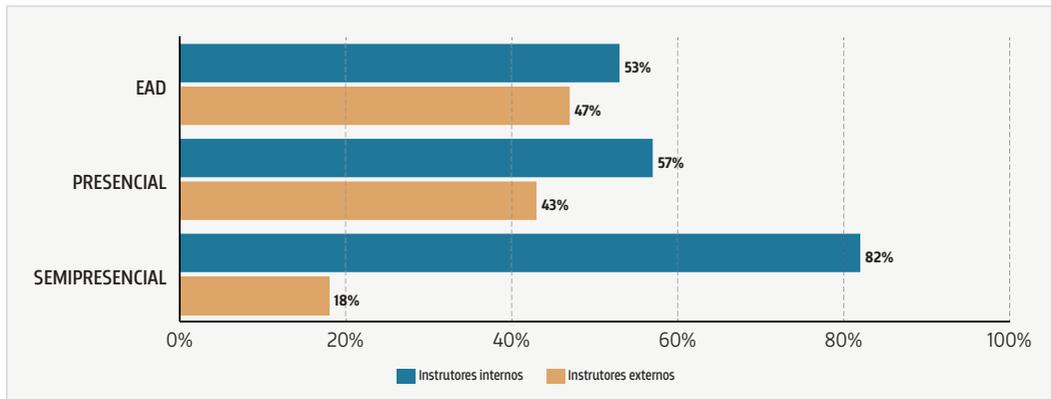
RAMO DE JUSTIÇA	Nº DE INSTRUTORES INTERNOS	Nº DE INSTRUTORES EXTERNOS
JUSTIÇA ELEITORAL	243	1.113
JUSTIÇA ESTADUAL	4.087	1.636
JUSTIÇA FEDERAL	555	856
JUSTIÇA MILITAR	18	122
JUSTIÇA DO TRABALHO	2.245	1.508
TRIBUNAIS SUPERIORES	198	217
CONSELHOS	22	80
Total	7.368	5.532

Gráfico 39 – Percentual de instrutoria interna e externa por ramo de Justiça



Ao se examinar a relação entre as modalidades de ensino e o uso de instrutoria (gráfico 40), verifica-se que a interna foi mais expressiva em todas as modalidades, especialmente na semipresencial: 82% dos cursos semipresenciais contaram com instrutoria interna.

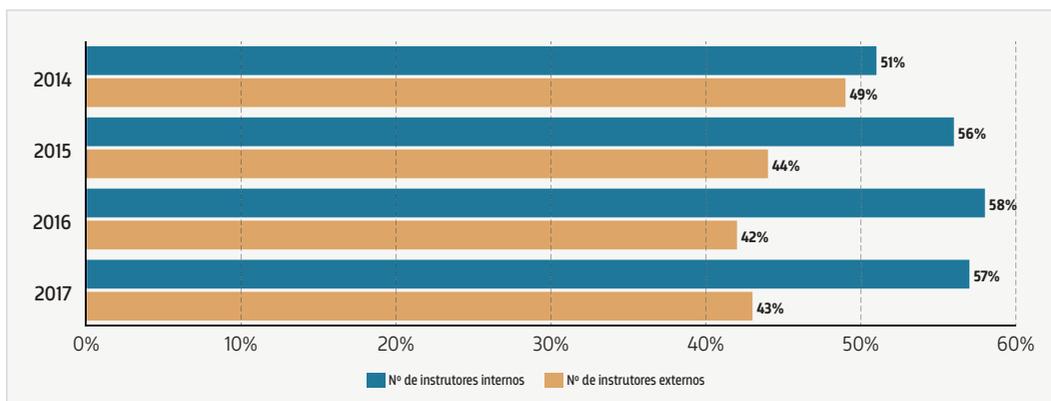
Gráfico 40 – Percentual de instrutoria interna e externa por modalidade de ensino



Série histórica: de 2014 a 2017

Por meio dos dados apontados no gráfico 41, observa-se que, ao longo dos anos, a Justiça brasileira tem usado mais a instrutoria interna que a externa, apesar de não haver grande variação entre elas em termos percentuais. Esse fato demonstra que os órgãos do Judiciário têm optado mais pelo uso de talentos do próprio quadro de pessoal, reduzindo gastos com a contratação externa. Porém, de forma geral, não se vê aumento expressivo do uso da instrutoria interna de 2014 a 2017, inclusive com redução do percentual entre os dois últimos anos analisados.

Gráfico 41 – Percentual de instrutoria interna e externa nos anos de 2014 a 2017



6. Desenvolvimento gerencial

Programas de desenvolvimento de gestores e líderes são fundamentais para a realização da estratégia organizacional, para o bom funcionamento de equipes, para a melhoria do desempenho profissional dos colaboradores e, conseqüentemente, para a qualidade e efetividade dos serviços prestados. A formação de lideranças envolve um processo amplo de ações de capacitação que permitem a aquisição ou reformulação de conhecimentos, habilidades e atitudes, com vistas ao aprimoramento do desempenho atual e à preparação para responsabilidades futuras.

No Relatório de 2018, foi questionado aos órgãos do Poder Judiciário se possuíam programa institucionalizado de desenvolvimento gerencial. Aqueles órgãos que respondessem afirmativamente deveriam incluir o percentual de gestores capacitados e o total de despesa realizada em 2017.

O gráfico 42 aponta que 63% dos órgãos da Justiça, que responderam o Relatório, possuem programa institucionalizado de desenvolvimento gerencial. Já o gráfico 43 mostra os percentuais de tribunais, em cada ramo de Justiça, que afirmaram ter o programa de desenvolvimento de gestores. Os menores percentuais encontram-se nas Justiças Militar e Estadual.

Gráfico 42 – Há programa institucionalizado de desenvolvimento gerencial?

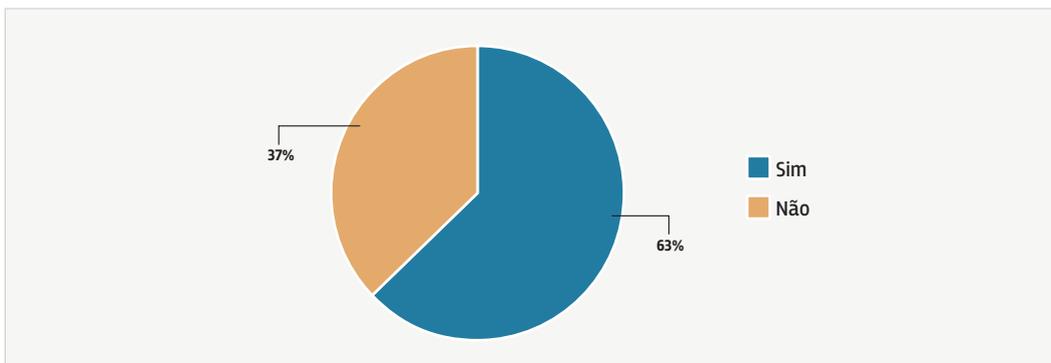


Gráfico 43 – Percentual de órgãos que possuem programa de desenvolvimento gerencial por ramo de Justiça

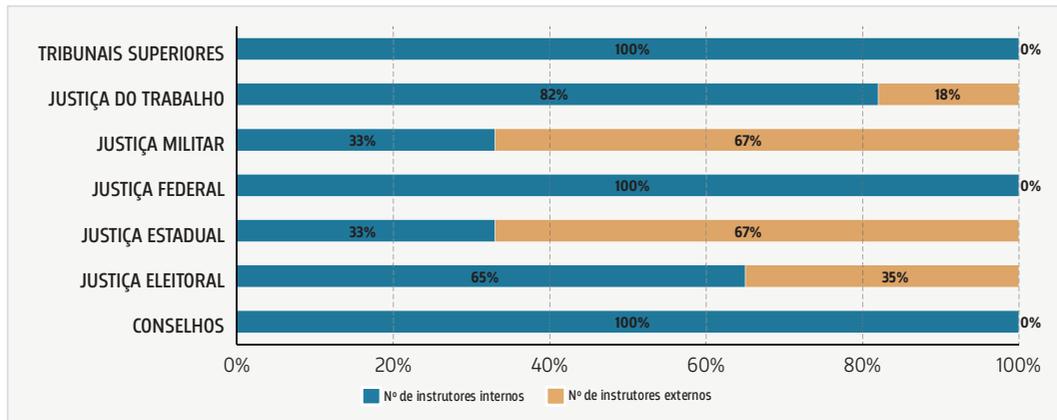


Tabela 25 – Percentual de capacitados e total de despesa realizada com o programa de desenvolvimento gerencial (por órgão)

ÓRGÃO	Percentual de capacitados	Total de despesa realizada com o programa
CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA	84%	R\$ 13.506,69
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA	42%	R\$ 231.590,46
SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR	46%	R\$ 217.900,00
TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO	56%	R\$ 236.848,52
TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL	38%	R\$ 89.607,99
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA*	23%	-
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS	21%	R\$ 411.344,77
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS	43%	R\$ 153.500,00
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RORAIMA	2%	R\$ 21.775,46
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ	84%	R\$ 13.750,00
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO GOIÁS	90%	R\$ 187.600,00
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS	50%	R\$ 182.881,18
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO PARÁ	10%	R\$ 316.600,00
TRIBUNAL DE JUSTIÇA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO**	81%	-
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 12ª REGIÃO	60%	R\$ 61.500,00
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO	75%	R\$ 172.249,20
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 18ª REGIÃO	27%	R\$ 200.000,00
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 10.ª REGIÃO	92%	R\$ 47.341,25
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 11ª REGIÃO	9%	R\$ 18.707,30
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 14ª REGIÃO	63%	R\$ 171.456,94
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 17ª REGIÃO	25%	R\$ 15.828,87
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO	89%	R\$ 16.488,00
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 20ª REGIÃO	96%	R\$ 81.200,00
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 21ª REGIÃO	100%	R\$ 117.541,06
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 23ª REGIÃO	60%	R\$ 121.341,11
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 24ª REGIÃO	36%	R\$ 40.128,44
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO	27%	R\$ 166.745,56
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO	70%	R\$ 82.750,00
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 5ª REGIÃO	77%	R\$ 29.397,83

ÓRGÃO	Percentual de capacitados	Total de despesa realizada com o programa
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO	30%	R\$ 102.250,55
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 7ª REGIÃO	100%	R\$ 86.648,35
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO	67%	R\$ 32.000,00
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA	78%	R\$ 66.600,00
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS	34%	R\$ 27.000,00
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MATO GROSSO	100%	R\$ 38.749,36
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MATO GROSSO DO SUL	32%	R\$ 36.818,98
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MINAS GERAIS	83%	R\$ 77.080,00
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE RONDÔNIA	53%	R\$ 112.995,00
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SANTA CATARINA	100%	R\$ 180.477,83
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO	80%	R\$ 500.000,00
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SERGIPE	96%	R\$ 49.500,00
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO AMAPÁ	96%	R\$ 347.204,97
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO AMAZONAS	100%	R\$ 23.014,00
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO CEARÁ	97%	R\$ 231.644,16
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ	62%	R\$ 18.900,00
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO	59%	R\$ 43.750,00
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE	34%	R\$ 65.487,35
TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO	41%	R\$ 570.070,25
TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 2ª REGIÃO	57%	R\$ 228.764,02
TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 3ª REGIÃO	23%	R\$ 148.416,40
TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO	89%	R\$ 462.746,44
TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO	76%	R\$ 64.686,97

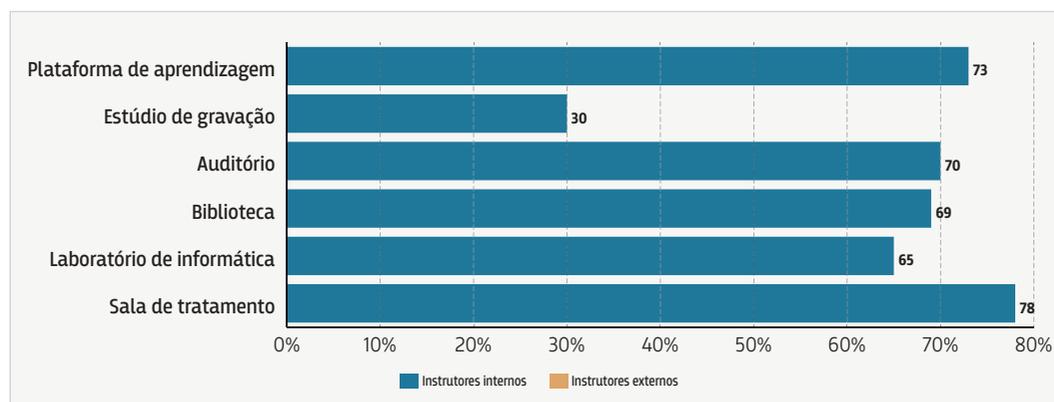
* O TJSC não informou o quanto gastou com o programa de desenvolvimento gerencial;

** Segundo o TJMS, o programa de desenvolvimento gerencial no tribunal foi realizado por voluntários. Por isso, não houve despesa realizada.

7. Estrutura para capacitação

Para entender a realidade dos programas de capacitação, é necessário analisar a estrutura que os órgãos possuem para promover esses programas de forma adequada e efetiva. O gráfico abaixo indica que 78 órgãos do Judiciário possuem sala de treinamento; 73, plataforma de aprendizagem; 70, auditório; 69, biblioteca; e 65, laboratório de informática. Mas poucos indicaram possuir estúdios de gravação (apenas 30 órgãos), o que pode encarecer alguns tipos de treinamento, já que muitos deles acabam por recorrer à contratação externa para realizar as gravações de aulas.

Gráfico 44 – Estrutura para capacitação no Poder Judiciário



Em relação à estrutura de capacitação por ramo, verifica-se que a maior parte da Justiça Eleitoral possui sala de treinamento (22 tribunais), biblioteca (21 tribunais), auditório (21 tribunais) e plataforma de aprendizagem (21 tribunais). A Justiça Estadual apresentou maiores quantitativos de sala de treinamento (23 tribunais), plataforma de aprendizagem (22 tribunais), auditório (19 tribunais) e laboratório de informática (17 tribunais). Todos os órgãos da Justiça Federal possuem sala de treinamento, laboratório de informática, auditório e plataforma de aprendizagem. Os tribunais da Justiça Militar não possuem estúdio de gravação e plataforma de aprendizagem. As cortes pertencentes à Justiça do Trabalho apresentaram números elevados em quase todos os itens da estrutura de capacitação, o único que ficou abaixo é o quantitativo referente a estúdio de gravação. Em sua completude, os Tribunais Superiores possuem todos itens de estrutura para a capacitação de seus servidores. O ramo “Conselhos”, representado por um único órgão que respondeu o relatório (CNJ), apresentou a seguinte estrutura: sala de treinamento, laboratório de informática e plataforma de aprendizagem.

Tabela 26 – Estrutura para a capacitação por ramo de Justiça

ESTRUTURA	CO	JEL	JES	JF	JM	JT	TS	TOTAL
SALA DE TREINAMENTO	1	22	23	5	2	21	4	78
LABORATÓRIO DE INFORMÁTICA	1	14	17	5	2	22	4	65
BIBLIOTECA	0	21	15	4	3	22	4	69
AUDITÓRIO	0	21	19	5	2	19	4	70
ESTÚDIO DE GRAVAÇÃO	0	6	9	3	0	8	4	30
PLATAFORMA DE APRENDIZAGEM	1	21	22	5	0	20	4	73

Detalhamento da estrutura de capacitação por ramo de Justiça

Gráfico 45 – Quantidade de sala de treinamento por ramo de Justiça

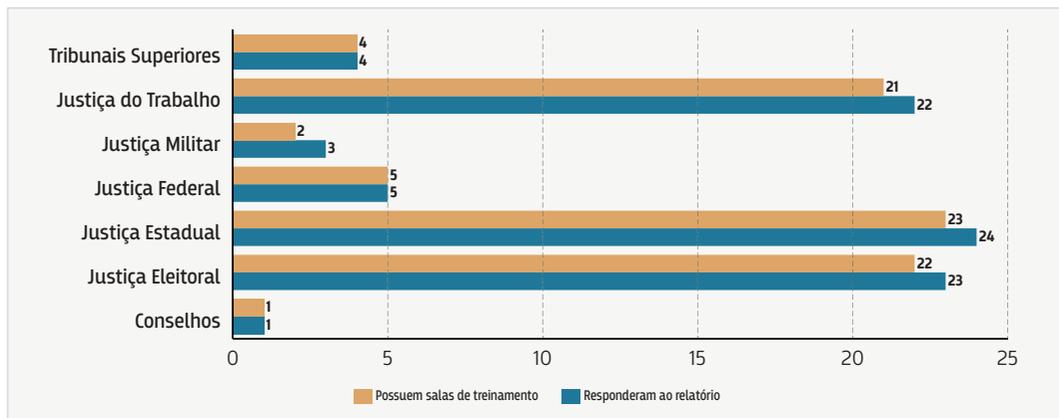


Gráfico 46 – Quantidade de laboratórios de informática por ramo de Justiça

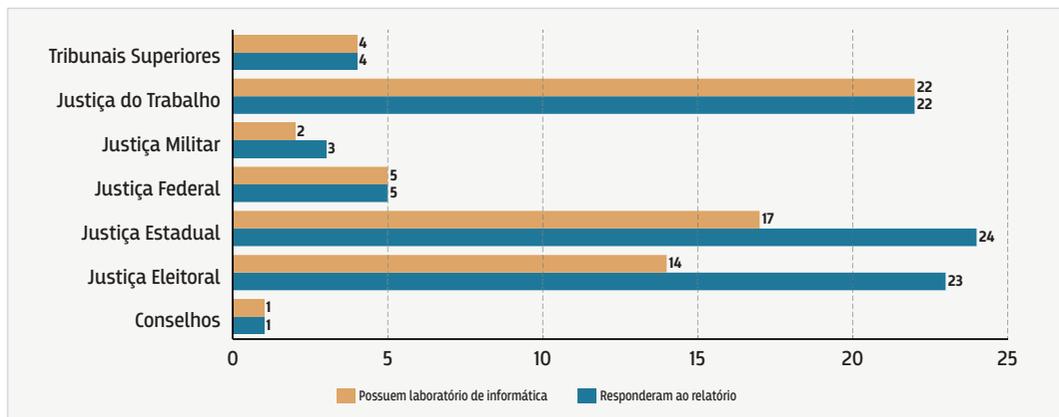


Gráfico 47 – Quantidade de bibliotecas por ramo de Justiça

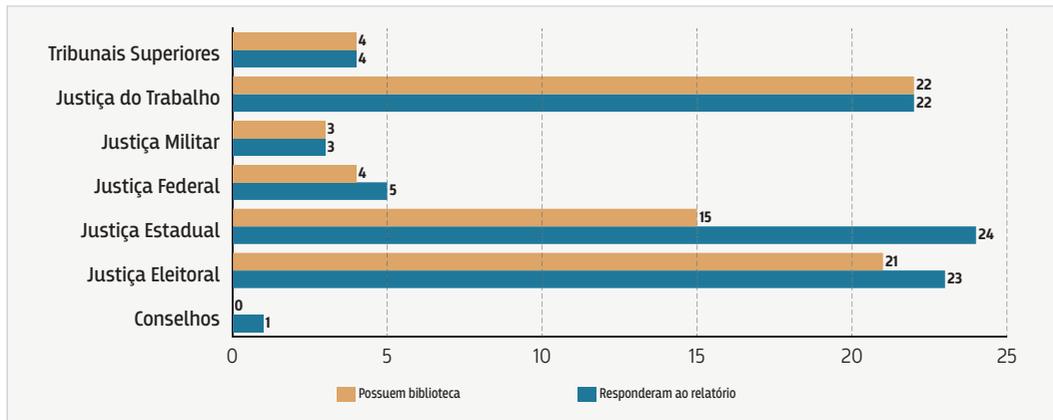


Gráfico 48 – Quantidade de auditórios por ramo de Justiça

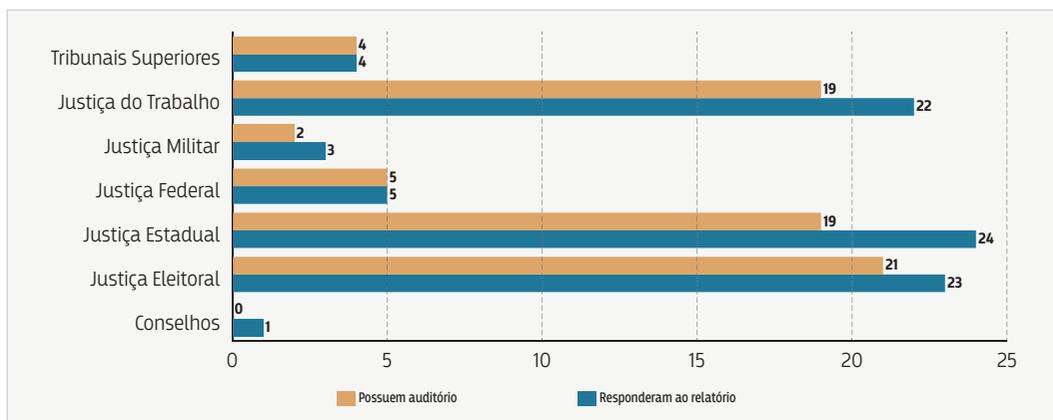


Gráfico 49 – Quantidade de estúdios de gravação por ramo de Justiça

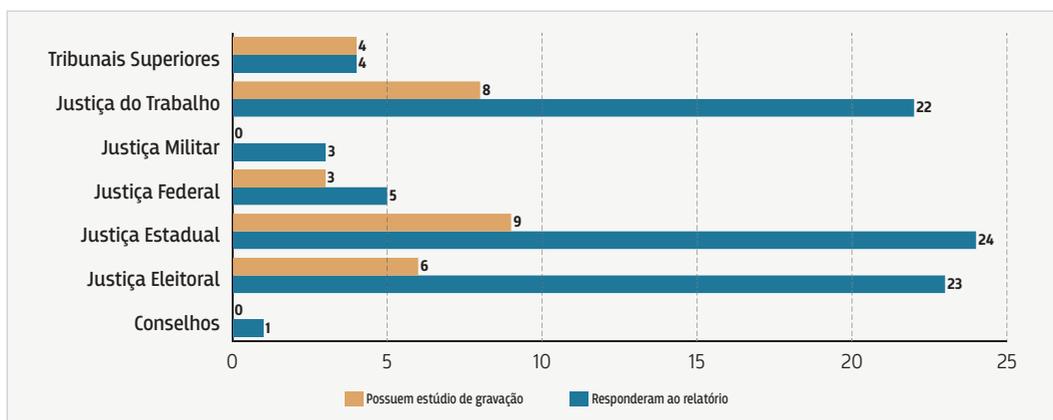
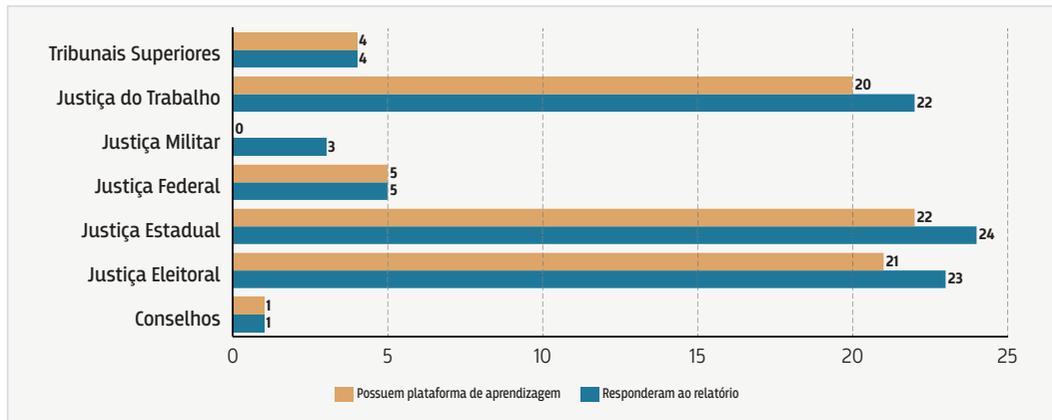


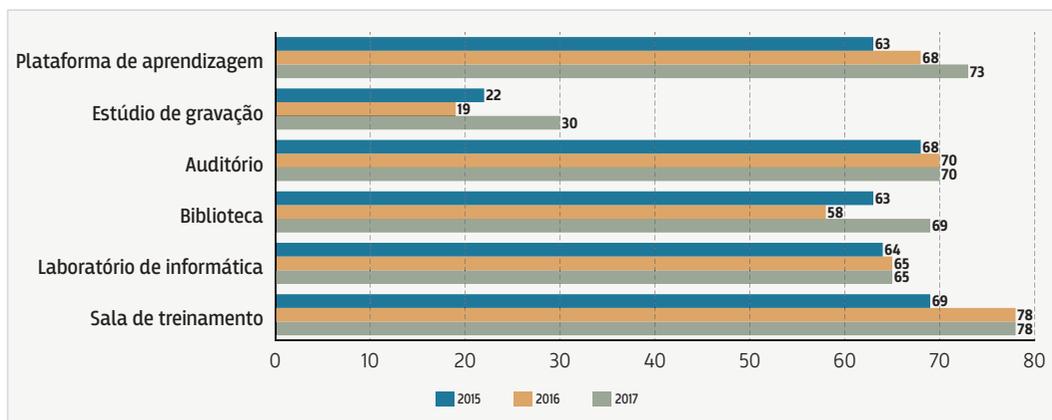
Gráfico 50 – Quantidade de plataforma de aprendizagem por ramo de Justiça



Série histórica: de 2015 a 2017

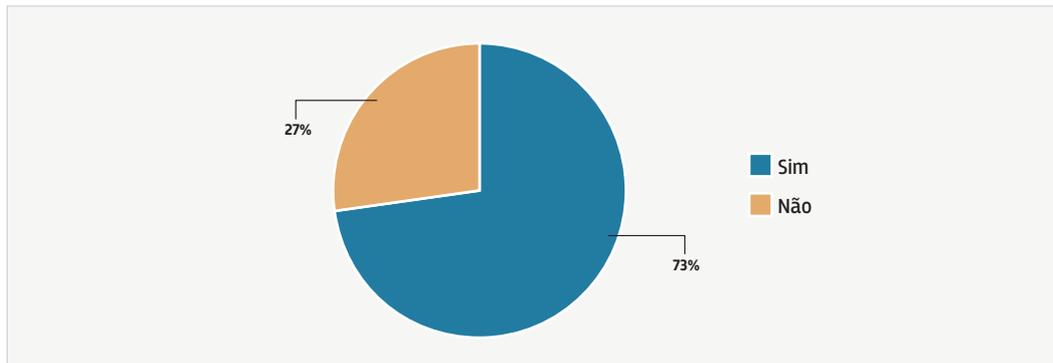
Por meio do gráfico 51, pode-se comparar a estrutura de capacitação existente nos órgãos da Justiça entre os anos 2015 e 2017. A estrutura apresentada em 2017 foi maior que os demais anos nos seguintes itens: plataforma de aprendizagem, estúdio de gravação e biblioteca. Nos demais itens (laboratório de informática, auditório e salas de treinamento), os quantitativos foram os mesmos entre 2016 e 2017.

Gráfico 51 – Estrutura para capacitação no Poder Judiciário: de 2015 a 2017



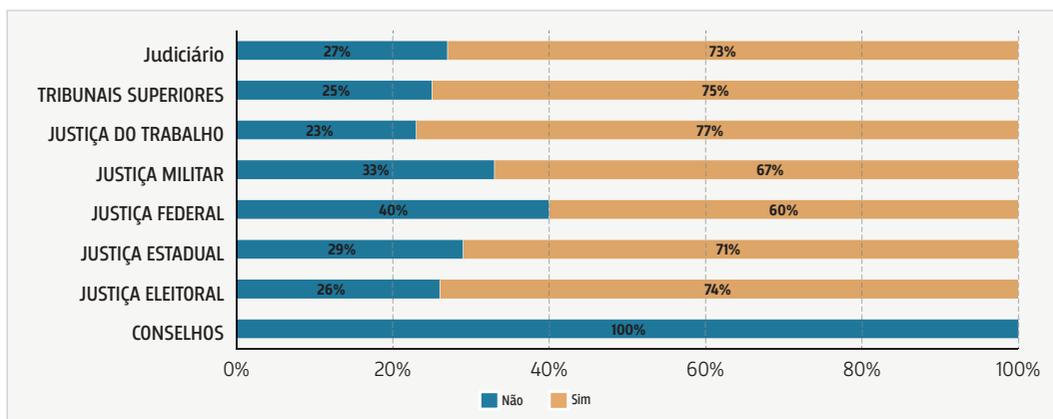
No Relatório, foi questionado se a estrutura de capacitação disponível atendia ou não às necessidades do órgão: 73% responderam de forma positiva. Sendo assim, de forma geral, a estrutura para capacitação existente na Justiça atende ao necessário para a realização das ações formativas de servidores.

Gráfico 52 – Estrutura para capacitação atende às necessidades do órgão?



Considerando a quantidade de órgãos que responderam o relatório, em cada ramo de Justiça, pode-se observar, no gráfico 53, que a Justiça Federal obteve o maior percentual de tribunais que reconheceram não ter estrutura suficiente para o treinamento e desenvolvimento de servidores (40%). Por outro lado, a Justiça do Trabalho possui o maior percentual de cortes que dispõem de estrutura que atende às necessidades de capacitação (77%).

Gráfico 53 – Percentual de órgãos que dizem ter uma estrutura adequada ou não para capacitação por ramo de Justiça



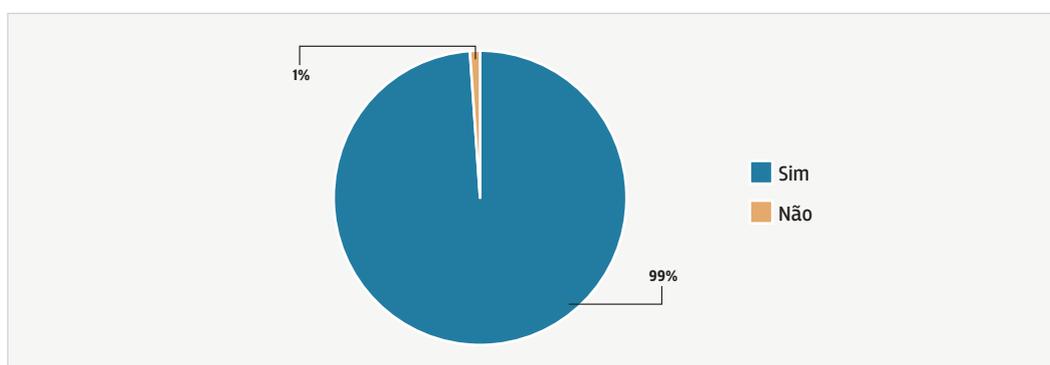
8. Avaliação das ações formativas

A avaliação das ações formativas visa fornecer subsídios necessários para a melhoria da capacitação dos servidores. Ela possibilita o acompanhamento dos resultados obtidos, identificando possíveis problemas e aperfeiçoando as ações de forma a produzirem, efetivamente, avanços no desempenho profissional.

A Resolução CNJ n. 192/2014 aponta 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.

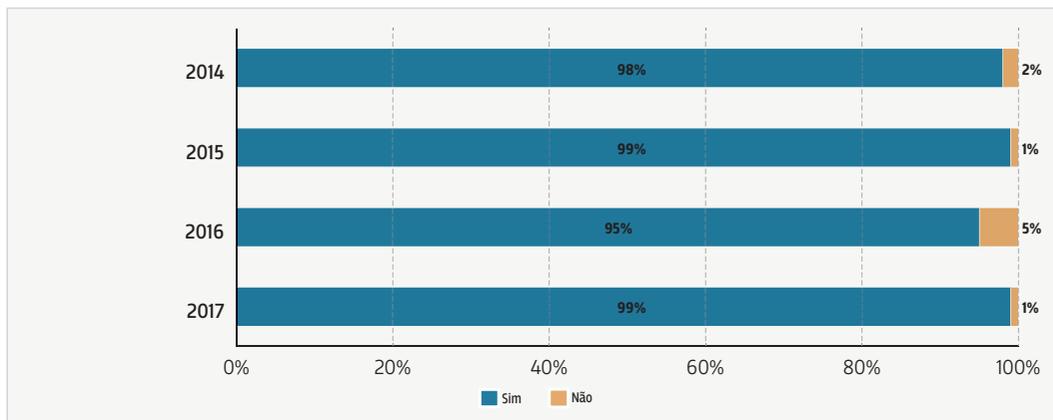
Gráfico 54 – Faz avaliação das ações formativas?



Ao se questionarem os tribunais sobre o uso de avaliação nas ações formativas, observa-se, por meio do gráfico 54, que praticamente todos os órgãos da Justiça responderam que sim (99%). Esse resultado é muito importante para o Judiciário, já que demonstra o monitoramento das ações de capacitação, permitindo melhoria constante delas.

Série histórica: 2014 a 2017

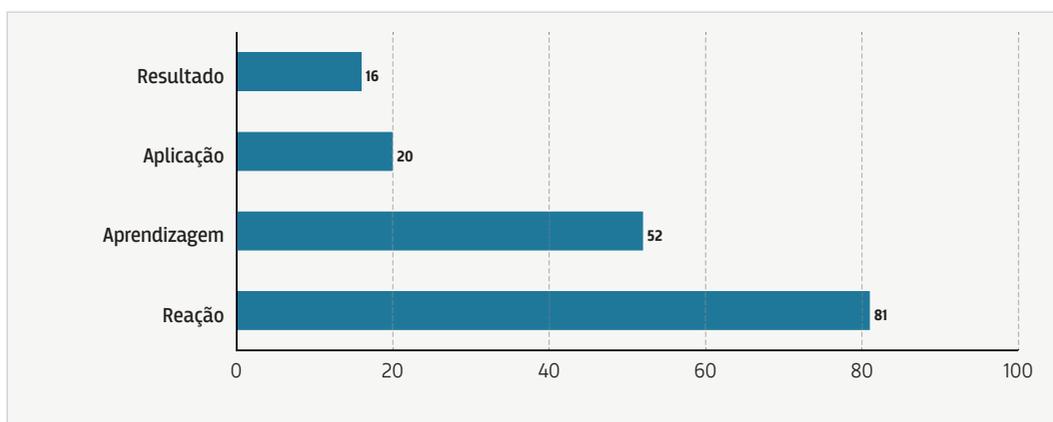
Gráfico 55 – Percentual de órgãos que fazem a avaliação das ações de formativas: de 2014 a 2017



A comparação entre os anos de 2014 a 2017 mostra pequena modificação nos percentuais dos órgãos que se utilizam de avaliação nas ações de treinamento e desenvolvimento. Apenas em 2016, houve aumento no número de órgãos que não realizaram o processo avaliativo.

Tipos de avaliação

Gráfico 56 – Quantidade de órgãos que utilizam cada tipo de avaliação



No que diz respeito aos tipos de avaliação, os dados acima assinalam que a maioria dos órgãos utilizaram a de “reação” em seus programas de aperfeiçoamento e formação de servidores (81). Quando comparado com as demais avaliações, a de reação revela-se como a menos complexa para ser confeccionada e respondida, o que torna mais simples os proces-

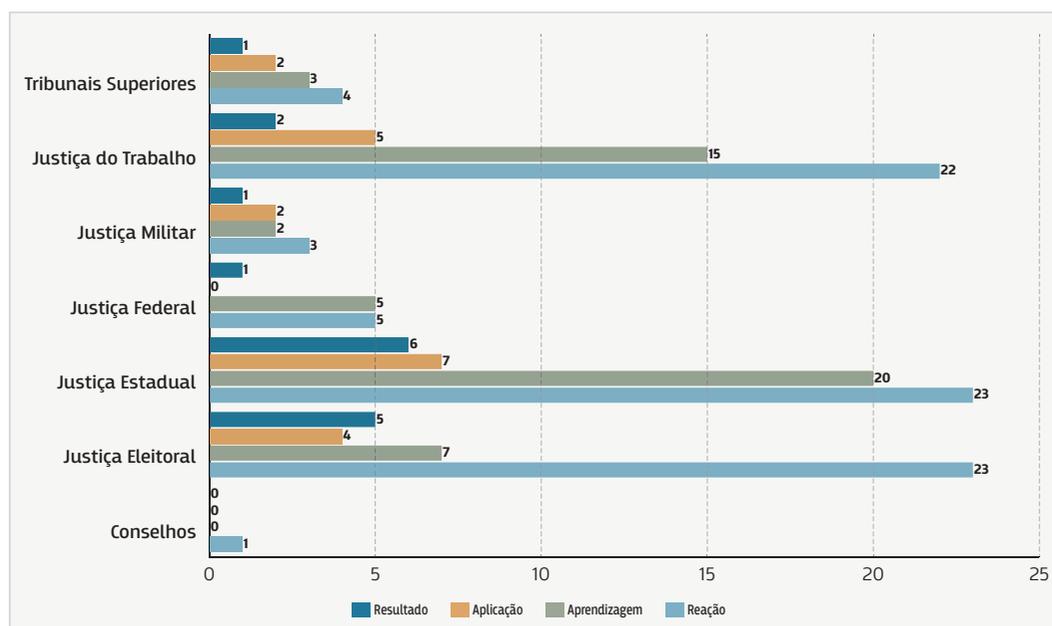
tos de consolidação e análise das informações coletadas. Essa forma de avaliação, normalmente, é realizada por meio de questionários ao final dos treinamentos e aborda a percepção dos alunos em relação a eles. Envolvem, também, as condições de realização, como, por exemplo, a docência, o conteúdo, o ambiente, entre outros.

A avaliação de aprendizagem ocupa o segundo lugar, com um total de 52 órgãos que a aplicaram nas capacitações de 2017. Em geral, essa avaliação envolve o uso de testes em relação aos conteúdos trabalhados, com a finalidade de mensurar o nível de conhecimentos adquiridos pelos alunos.

Por fim, as informações do gráfico 55 mostram que as avaliações de resultado e aplicação são pouco utilizadas pelos órgãos da Justiça. A avaliação de aplicação verifica se a capacitação gerou modificações no comportamento e se os participantes estão utilizando em seu trabalho os conhecimentos, as habilidades e as atitudes apreendidos. Essa avaliação possibilita certificar a eficácia das ações de treinamento e desenvolvimento de servidores. Já a avaliação de resultado analisa se a ação formativa contribuiu para o alcance da estratégia do órgão. 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.**

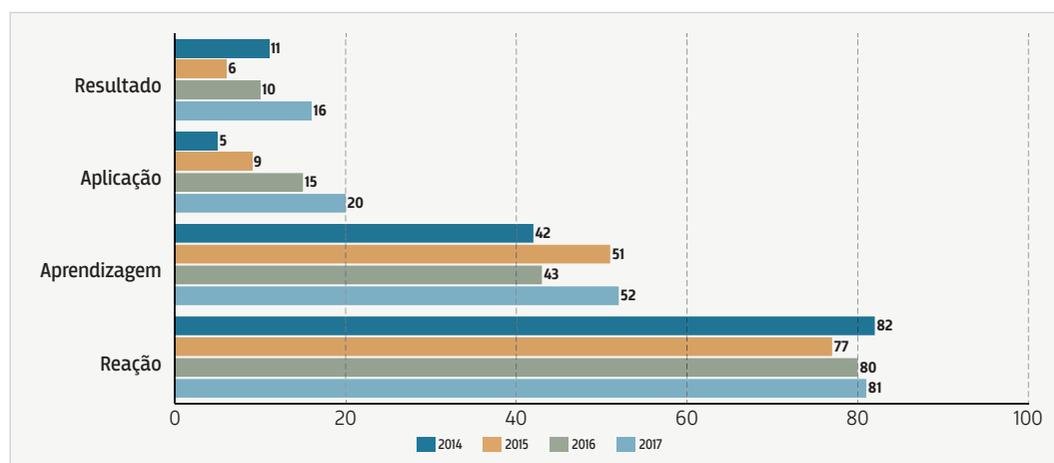
Gráfico 57 – O uso das avaliações por ramo de Justiça



Na maior parte dos ramos da Justiça, as avaliações de reação e aprendizagem são as mais utilizadas nas ações de capacitação.

Série histórica: de 2014 a 2017

Gráfico 58 – Quantidade de órgãos que utiliza cada tipo de avaliação: de 2014 a 2017



Entre os anos considerados, pode-se verificar que as avaliações de reação e aprendizagem foram as mais utilizadas pela Justiça. Contudo, houve aumento significativo no uso das avaliações de aplicação e resultado, especialmente a partir de 2016.

9. Investimento em formação e aperfeiçoamento de servidores

No Relatório de 2018, foram solicitadas as seguintes informações referentes ao investimento em formação e aperfeiçoamento de servidores:

- » A dotação orçamentária prevista para atender às necessidades de capacitação em 2018 e o total da despesa realizada (execução orçamentária);
- » A despesa realizada por ação formativa: cursos, graduações, pós-graduações e outras ações formativas (palestras, congressos, encontros, seminários, fóruns, *workshops* etc.);
- » A despesa realizada por modalidade de ensino: gastos com os cursos realizados de forma presencial, a distância e semipresencial.

Em relação à dotação orçamentária, os órgãos da Justiça deveriam especificar os recursos previstos, no orçamento de 2017, para capacitação. Foi solicitado que não fossem contabilizados os recursos estabelecidos para diárias, passagens, despesas com locomoção, materiais de consumo e equipamentos, mesmo que essas despesas fossem usadas para a promoção de ações formativas de servidores. Essa solicitação não foi atendida por alguns órgãos que responderam o Relatório. É importante ressaltar que foi questionado, também, se a previsão orçamentária apresentada incluía ou não gastos com a capacitação de magistrados.

RELATÓRIO

FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO - ANO-BASE 2017

CONSOLIDAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tabela 27 – Investimento em formação e aperfeiçoamento de servidores por órgão do Judiciário¹⁶

ÓRGÃO	DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA PREVISTA*	DESPESA REALIZADA	NÚMERO DE SERVIDORES**	INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO POR SERVIDOR ***
CNJ	R\$ 1.000.000,00	R\$ 469.988,05	384	R\$ 1.223,93
STJ	R\$ 3.884.000,00	R\$ 2.160.763,03	2876	R\$ 751,31
TST	R\$ 3.976.230,00	R\$ 1.273.219,51	2343	R\$ 543,41
TSE	R\$ 1.708.614,00*	R\$ 1.161.782,62	876	R\$ 1.326,24
STM	R\$ 1.759.298,48	R\$ 1.243.274,98	1034	R\$ 1.202,39
TJRJ	R\$ 5.600.000,00	R\$ 4.196.367,94	14325	R\$ 292,94
TJSP	R\$ 1.200.000,00	R\$ 168.334,95	43976	R\$ 3,83
TJRS	R\$ 12.746.458,59*	R\$ 3.423.519,73	8200	R\$ 417,50
TJMG	R\$ 3.676.000,00*	R\$ 2.372.374,17	14612	R\$ 162,36
TJPR	R\$ 1.411.100,00*	R\$ 224.250,00	7883	R\$ 28,45
TJSC	R\$ 20.782.389,00*	R\$ 18.087.607,69	6979	R\$ 2.591,72
TJGO	R\$ 2.129.000,00*	R\$ 1.739.624,23	6139	R\$ 283,37
TJBA	R\$ 2.000.000,00*	R\$ 1.746.813,00	8224	R\$ 212,40
TJPA	R\$ 408.400,00	R\$ 458.310,30	4220	R\$ 108,60
TJES	R\$ 962.900,00	R\$ 70.582,05	3697	R\$ 19,09
TJDFT	R\$ 2.645.206,00*	R\$ 2.451.872,52	7510	R\$ 326,48
TJMA	R\$ 794.000,00*	R\$ 347.178,00	4843	R\$ 71,69
TJCE	R\$ 56.500,00	R\$ 104.512,11	3518	R\$ 29,71
TJMS	R\$ 6.519.000,00*	R\$ 3.569.898,99	3378	R\$ 1.056,81
TJRO	R\$ 9.516.720,13*	R\$ 8.132.463,41	2912	R\$ 2.792,74
TJRR	R\$ 709.846,00*	R\$ 397.172,16	952	R\$ 417,20
TJAM	R\$ 350.000,00	R\$ 338.534,07	2076	R\$ 163,07
TJSE	R\$ 872.899,00*	R\$ 322.996,39	2368	R\$ 136,40
TJTO	R\$ 3.185.164,00*	R\$ 3.048.366,05	2636	R\$ 1.156,44
TJAP	R\$ 424.179,00*	R\$ 378.017,12	1260	R\$ 300,01
TJAL	R\$ 325.700,00*	R\$ 409.656,00	1944	R\$ 210,73
TJAC	R\$ 222.226,96	R\$ 150.098,10	1517	R\$ 98,94
TJPI	R\$ 2.000.000,00*	R\$ 1.400.000,00	3132	R\$ 447,00
TJRN	R\$ 1.691.548,20*	R\$ 746.512,41	2987	R\$ 249,92
TJMRS	R\$ 38.000,00*	R\$ 13.680,00	60	R\$ 228,00
TJMSP	R\$ 211.032,28*	R\$ 142.219,26	198	R\$ 718,28
TJMMG	R\$ 155.000,00*	R\$ 98.024,10	116	R\$ 845,04

¹⁶ 16 Conforme orientação do Departamento de Pesquisas Judiciárias do CNJ (DPJ), a tabela 27 foi organizada, em cada ramo de Justiça, pelo porte do tribunal (a mesma organização é utilizada na publicação "Justiça em números").

ÓRGÃO	DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA PREVISTA*	DESPESA REALIZADA	NÚMERO DE SERVIDORES**	INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO POR SERVIDOR ***
TRT15	R\$ 1.208.175,35	R\$ 1.208.175,35	3626	R\$ 333,20
TRT2	R\$ 785.373,27*	R\$ 785.373,27	6375	R\$ 123,20
TRT3	R\$ 813.483,71*	R\$ 813.483,71	3920	R\$ 207,52
TRT1	R\$ 1.243.467,10	R\$ 1.273.859,00	3984	R\$ 319,74
TRT4	R\$ 3.298.080,00*	R\$ 1.563.062,39	3452	R\$ 452,80
TRT11	R\$ 717.828,00	R\$ 535.357,04	971	R\$ 551,35
TRT12	R\$ 731.000,00	R\$ 723.862,93	1560	R\$ 464,01
TRT18	R\$ 1.596.844,00*	R\$ 1.537.899,00	1547	R\$ 994,12
TRT9	R\$ 1.800.015,16*	R\$ 578.976,29	2376	R\$ 243,68
TRT7	R\$ 1.493.608,00*	R\$ 1.432.241,04	1021	R\$ 1.402,78
TRT6	R\$ 1.255.467,68	R\$ 1.252.617,77	1871	R\$ 669,49
TRT8	R\$ 959.446,00	R\$ 1.076.661,72	1306	R\$ 824,40
TRT5	R\$ 2.980.651,51*	R\$ 2.636.711,76	2342	R\$ 1.125,84
TRT10	R\$ 812.444,00	R\$ 812.362,76	1244	R\$ 653,02
TRT22	R\$ 899.014,00*	R\$ 749.922,93	441	R\$ 1.700,51
TRT21	R\$ 542.256,77*	R\$ 628.403,20	689	R\$ 912,05
TRT19	R\$ 233.666,00	R\$ 233.666,00	615	R\$ 379,94
TRT20	R\$ 1.141.070,00	R\$ 947.585,58	446	R\$ 2.124,63
TRT17	R\$ 339.674,00	R\$ 335.575,05	779	R\$ 430,78
TRT24	R\$ 355.981,86	R\$ 354.181,86	641	R\$ 552,55
TRT23	R\$ 1.501.112,00*	R\$ 1.405.781,07	835	R\$ 1.683,57
TRT14	R\$ 875.630,00	R\$ 867.631,00	733	R\$ 1.183,67
TRE-SP	R\$ 1.665.047,00	R\$ 1.289.320,33	4071	R\$ 316,71
TRE-BA	R\$ 1.484.101,09	R\$ 1.449.288,70	1409	R\$ 1.028,59
TRE-RJ	R\$ 1.328.912,00*	R\$ 1.025.410,09	1534	R\$ 668,46
TRE-PR	R\$ 1.174.665,00*	R\$ 1.174.665,00	805	R\$ 1.459,21
TRE-MG	R\$ 967.986,00	R\$ 894.644,82	2223	R\$ 402,45
TRE-GO	R\$ 685.221,00*	R\$ 583.416,81	782	R\$ 746,06
TRE-MT	R\$ 477.410,00*	R\$ 260.325,73	498	R\$ 522,74
TRE-PA	R\$ 740.721,84*	R\$ 720.721,78	786	R\$ 916,95
TRE-MA	R\$ 851.594,00	R\$ 846.284,06	641	R\$ 1.320,26
TRE-RN	R\$ 687.332,00	R\$ 685.816,76	557	R\$ 1.231,27
TRE-AM	R\$ 575.761,00*	R\$ 575.121,66	509	R\$ 1.129,91
TRE-SC	R\$ 841.312,00*	R\$ 808.597,38	688	R\$ 1.175,29
TRE-CE	R\$ 983.110,00*	R\$ 805.038,51	1015	R\$ 793,14

FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO - ANO-BASE 2017

CONSOLIDAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

ÓRGÃO	DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA PREVISTA*	DESPESA REALIZADA	NÚMERO DE SERVIDORES**	INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO POR SERVIDOR ***
TRE-PI	R\$ 611.692,00*	R\$ 611.526,23	565	R\$ 1.082,35
TRE-TO	R\$ 573.743,95	R\$ 573.743,95	287	R\$ 1.999,11
TRE-RO	R\$ 732.700,72	R\$ 732.700,72	310	R\$ 2.363,55
TRE-SE	R\$ 381.679,17*	R\$ 381.679,17	344	R\$ 1.109,53
TRE-AC	R\$ 257.000,00*	R\$ 332.334,43	120	R\$ 2.769,45
TRE-MS	R\$ 506.059,00*	R\$ 473.033,53	449	R\$ 1.053,53
TRE-AL	R\$ 444.004,00	R\$ 240.895,22	426	R\$ 565,48
TRE-AP	R\$ 368.355,00	R\$ 361.704,97	162	R\$ 2.232,75
TRE-ES	R\$ 271.341,00*	R\$ 155.620,53	435	R\$ 357,75
TRE-DF	R\$ 224.144,00*	R\$ 266.391,94	502	R\$ 530,66
TRF5	R\$ 978.887,00	R\$ 340.562,98	680	R\$ 500,83
TRF3	R\$ 3.612.727,00*	R\$ 2.853.709,17	6443	R\$ 442,92
TRF1	R\$ 1.956.875,00	R\$ 2.129.370,25	8740	R\$ 243,64
TRF4	R\$ 5.456.477,56	R\$ 4.328.242,17	5409	R\$ 800,19
TRF2	R\$ 2.004.400,00*	R\$ 1.531.746,25	4574	R\$ 334,88
JUDICIÁRIO	R\$ 149.388.958,38	R\$ 109.033.316,80	252913	R\$ 431,11

* Tribunais que indicaram que a dotação orçamentária prevista para atender as necessidades de formação e aperfeiçoamento inclui tanto recursos para servidores, como para a magistratura. No entanto, os valores apresentados pelos tribunais em "despesa realizada" não inclui gastos com os magistrados.

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

*** O cálculo do "investimento em capacitação por servidor" é realizado dividindo-se a despesa realizada em formação e aperfeiçoamento do ano pela quantidade total de servidores do órgão.

Considerações sobre a tabela 27

1) Em alguns órgãos, a despesa realizada foi maior que a dotação orçamentária prevista. As cortes apresentaram diversas justificativas. As mais recorrentes foram: a utilização de "restos a pagar", de "fundos especiais de despesas" e de recursos de outras unidades do órgão.

2) A Justiça Federal da 2ª Região é composta por três órgãos independentes e cada um possui uma unidade responsável pela formação e pelo 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.

3) A Justiça Federal da 3ª Região é composta por três 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 28 – Orçamento total do Judiciário para formação e aperfeiçoamento de servidores de 2014 a 2017¹⁷

ANO	DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA	EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA	PERCENTUAL DE EXECUÇÃO
2014	R\$ 156.266.062,42	R\$ 108.753.879,70	69,60%
2015	R\$ 136.479.738,08	R\$ 103.344.132,27	75,72%
2016	R\$ 135.600.082,38	R\$ 92.872.760,17	68,49%
2017	R\$ 149.388.958,38	R\$ 109.033.316,80	72,99%

A análise dos dados da tabela 28 mostra que o Judiciário tem apresentado execução orçamentária relativamente alta em relação aos recursos previstos para capacitação de servidores. Apesar de o investimento em treinamento e desenvolvimento não ter sido o mesmo em cada órgão, de forma geral, houve compromisso com a execução do orçamento estabelecido.

Tabela 29 – Despesa realizada no Judiciário por ação formativa

TIPO DE AÇÃO FORMATIVA	DESPESA REALIZADA	TOTAL DE CAPACITADOS	GASTO POR CAPACITADO
CURSOS	R\$ 67.098.003,32	295447	R\$ 227,11
GRADUAÇÕES	R\$ 533.513,99	95	R\$ 5.615,94
PÓS-GRADUAÇÕES	R\$ 10.377.813,83	1693	R\$ 6.129,84
OUTRAS AÇÕES FORMATIVAS	R\$ 10.633.002,46	109148	R\$ 97,42
TOTAL	R\$ 88.642.333,602*	406383	R\$ 218,13

*Os valores apresentados no total da despesa realizada por ação formativa e no total da despesa realizada com capacitação no Judiciário não são os mesmos em virtude de divergência na prestação de informações, por parte dos órgãos, sobre treinamento e desenvolvimento de servidores.

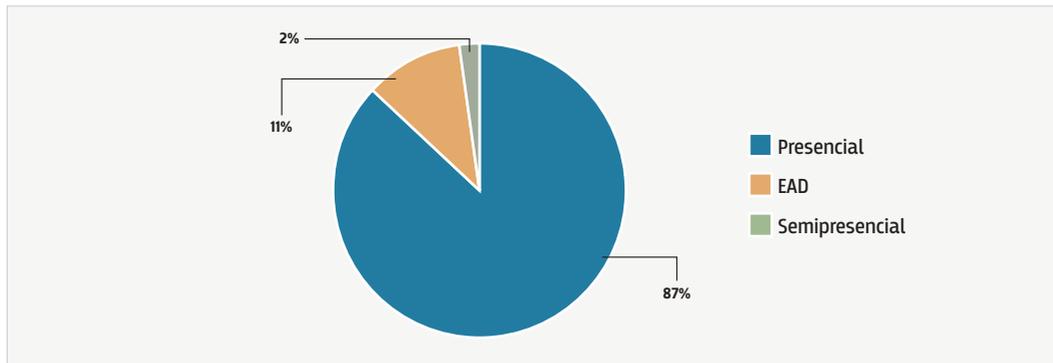
Na tabela acima, pode-se ter o panorama dos gastos realizados com cada tipo de ação formativa. A ação “cursos”, tradicionalmente mais utilizada pelo poder público, teve o maior valor de despesa realizada: R\$ 67.098.003,32. Todavia, quando comparado o gasto por capacitado, em cada tipo de capacitação, “outras ações formativas” apresentaram o menor valor: R\$ 218,13. Isso se deve à possibilidade de que, por meio de capacitações, como palestras, seminários e fóruns, pode-se formar e aperfeiçoar, de uma vez só, um número maior de servidores.

Tabela 30 – Despesa realizada no Judiciário em cada modalidade de ensino

MODALIDADE DE ENSINO	Nº DE CAPACITADOS	DESPESA REALIZADA	GASTO POR CAPACITADO
PRESENCIAL	168.359	R\$ 67.771.299,81	R\$ 402,54
EAD	113.485	R\$ 8.900.047,91	R\$ 78,42
SEMIPRESENCIAL	13.603	R\$ 1.627.438,96	R\$ 119,64

¹⁷ As variáveis de recursos financeiros apresentadas nesta tabela estão deflacionadas segundo o IPCA do mês de dezembro de cada ano analisado.

Gráfico 59 – Percentual de despesa realizada com cursos, em cada modalidade de ensino



Na tabela 30 e no gráfico 59, obtêm-se os valores gastos com os cursos realizados em 2017, em cada modalidade de ensino. A forma presencial teve o maior número de capacitados (168.359), a maior despesa realizada (R\$ 67.771.299,81) e o maior gasto por capacitado (R\$ 402,54). O recurso financeiro usado em cursos presenciais foi sete vezes maior que aquele utilizado em cursos à distância. A modalidade EaD apresentou o menor gasto por capacitado: R\$ 78,42.

Tabela 31 – Despesa realizada no Judiciário, em cada modalidade de ensino, por Ramo de Justiça¹⁸

RAMO	PRESENCIAL	EAD	SEMIPRESENCIAL
CONSELHOS	R\$ 142.233,06	R\$ 920,00	R\$ -
JUSTIÇA ELEITORAL	R\$ 12.169.890,98	R\$ 770.500,09	R\$ 247.838,93
JUSTIÇA ESTADUAL	R\$ 24.448.736,04	R\$ 3.902.655,99	R\$ 725.172,26
JUSTIÇA FEDERAL	R\$ 9.055.556,26	R\$ 1.166.665,12	R\$ 163.080,02
JUSTIÇA MILITAR	R\$ 234.245,45	-	-
JUSTIÇA DO TRABALHO	R\$ 17.706.116,22	R\$ 1.598.352,09	R\$ 383.109,68
TRIBUNAIS SUPERIORES	R\$ 4.014.521,80	R\$ 1.460.954,62	R\$ 108.238,07
TOTAL	R\$ 67.771.299,81	R\$ 8.900.047,91	R\$ 1.627.438,96

¹⁸ Os dados apresentados nessa tabela referem-se apenas aos gastos realizados com cursos.

10. 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.

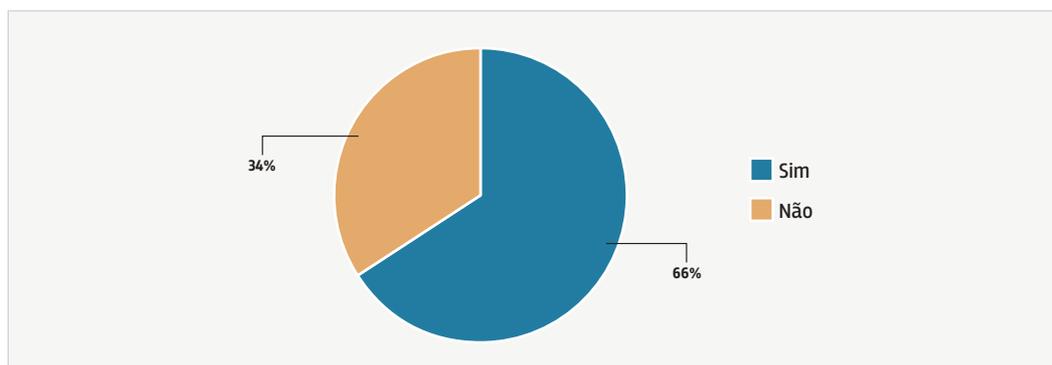
A Resolução n. 192/2014 do CNJ estabelece, em seu art. 12, que o CNJ, por intermédio do CEAJUD, identificará as competências funcionais (conhecimentos, habilidades e atitudes) a serem desenvolvidas nos servidores do Poder Judiciário e coordenará a construção e a manutenção de banco de cursos à distância, 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: **“Gestão por Competências Passo a Passo: um guia 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 2017, foi questionado se os órgãos possuem 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 órgão, visando identificar e corrigir os desvios.

Gráfico 60 – Possui programa institucionalizado de gestão por competências?



Considerando os percentuais apresentados no gráfico acima, 66% dos órgãos que responderam o relatório afirmaram ter 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.

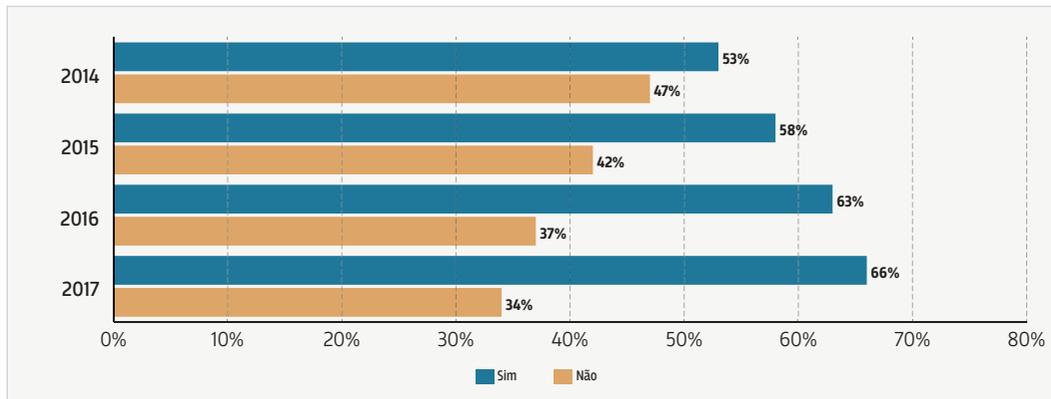
Tabela 32 – Órgãos que possuem programa institucionalizado de gestão por competências

RAMO (enviaram o relatório)	POSSUEM GPC	NÃO POSSUEM GPC
CONSELHOS 1	-	1
	-	CNJ
TRIBUNAIS SUPERIORES 4	4	-
	STJ, STM, TSE e TST	-
JUSTIÇA ESTADUAL 24	12	12
	TJDFT, TJAL, TJAP, TJCE, TJMG, TJMS, TJRJ, TJRO, TJRR, TJSC, TJSE e TJTO	TJGO, TJAC, TJAM, TJBA, TJES, TJMA, TJPA, TJPI, TJPR, TJRN, TJRS e TJSP
JUSTIÇA MILITAR 3	1	2
	TJMMG	TJMSP e TJMRS
JUSTIÇA DO TRABALHO 22	19	3
	TRT15, TRT3, TRT1, TRT4, TRT11, TRT12, TRT18, TRT9, TRT7, TRT6, TRT8, TRT5, TRT10, TRT19, TRT20, TRT17, TRT24, TRT23 e TRT14	TRT2, TRT21 e TRT22
JUSTIÇA ELEITORAL 23	17	6
	TRE-AL, TRE-AP, TRE-BA, TRE-CE, TRE-ES, TRE-GO, TRE-MA, TRE-MG, TRE-MS, TRE-MT, TRE-PA, TRE-PR, TRE-RJ, TRE-RN, TRE-RO, TRE-SC e TRE-TO	TRE-AC, TRE-AM, TRE-DF, TRE-PI, TRE-SE e TRE-SP
JUSTIÇA FEDERAL 5	1	4
	TRF3	TRF1, TRF2, TRF4 e TRF5

Daqueles que responderam que possuem programa de gestão por competências implementado, a Justiça do Trabalho aparece um primeiro lugar, com 19 tribunais. Em seguida, a Justiça Eleitoral (17 tribunais), a Estadual (12 tribunais) e os Tribunais Superiores (4 tribunais). Os menores quantitativos podem ser observados nas Justiças Federal (1 tribunal) e Militar (1 tribunal).

Série histórica: de 2014 a 2017

Gráfico 61 – Percentual de órgãos do Judiciário que possuem programa institucionalizado de GPC: de 2014 a 2017



A análise das informações indica crescimento no quantitativo de tribunais que iniciaram o modelo de GPC (de 53% em 2014 para 66% em 2017). 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 (não iniciado, ou em andamento, ou concluído) em cada estágio do programa, no que tange às competências organizacionais, setoriais e individuais. Cabe destacar que, apesar das diversas tipologias existentes, foram adotados, no relatório, os seguintes conceitos de competências:

- » **Competências organizacionais:** são essenciais à organização e constituem requisitos e expectativas que os cidadãos e/ou a alta administração esperam que todos os seus membros possuam.
- » **Competências setoriais:** são os atributos e as capacidades das unidades ou departamentos da organização.
- » **Competências individuais:** estão relacionadas aos padrões de desempenho que a organização espera de cada profissional.

Tabela 33 – Panorama do Poder Judiciário em relação à implementação da gestão por competências

PODER JUDICIÁRIO												
SITUAÇÃO	MAPEAMENTO			DIAGNÓSTICO			CAPACITAÇÃO			AV. DE DESEMPENHO		
	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV
NÃO INICIADO	4	4	5	15	15	13	13	14	15	27	25	24
EM ANDAMENTO	16	25	24	24	27	26	32	30	28	17	19	20
CONCLUÍDO	35	25	25	14	12	15	8	9	10	8	8	10

Tabela 34 – Total de órgãos que concluíram os estágios da GPC

MAPEAMENTO	DIAGNÓSTICO	CAPACITAÇÃO	AV. DE DESEMPENHO
85	41	27	26

As tabelas acima revelam que a maior parte dos tribunais se encontra 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 também, na tabela, que um número menor de tribunais se encontra 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 35 – TRIBUNAIS SUPERIORES

SITUAÇÃO	MAPEAMENTO			DIAGNÓSTICO			CAPACITAÇÃO			AV. DE DESEMPENHO		
	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV
NÃO INICIADO	0	0	1	2	2	2	1	1	2	3	3	2
EM ANDAMENTO	0	2	1	0	2	1	3	3	2	0	1	1
CONCLUÍDO	4	2	2	2	0	1	0	0	0	1	0	1

Tabela 36 - JUSTIÇA ELEITORAL

SITUAÇÃO	MAPEAMENTO			DIAGNÓSTICO			CAPACITAÇÃO			AV. DE DESEMPENHO		
	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV
NÃO INICIADO	0	0	3	3	4	6	3	3	5	9	8	10
EM ANDAMENTO	6	9	9	10	10	8	11	11	9	6	7	6
CONCLUÍDO	12	9	6	5	4	4	4	4	4	3	3	2

Tabela 37 - JUSTIÇA ESTADUAL

SITUAÇÃO	MAPEAMENTO			DIAGNÓSTICO			CAPACITAÇÃO			AV. DE DESEMPENHO		
	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV
NÃO INICIADO	1	2	0	4	4	3	6	6	5	4	4	3
EM ANDAMENTO	3	3	5	5	6	5	6	6	6	5	5	6
CONCLUÍDO	9	7	7	3	3	4	1	1	1	2	2	3

Tabela 38 - JUSTIÇA FEDERAL

SITUAÇÃO	MAPEAMENTO			DIAGNÓSTICO			CAPACITAÇÃO			AV. DE DESEMPENHO		
	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV
NÃO INICIADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EM ANDAMENTO	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
CONCLUÍDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabela 39 - JUSTIÇA DO TRABALHO

SITUAÇÃO	MAPEAMENTO			DIAGNÓSTICO			CAPACITAÇÃO			AV. DE DESEMPENHO		
	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV
NÃO INICIADO	2	1	1	5	4	2	2	3	2	10	9	8
EM ANDAMENTO	6	10	9	8	8	11	12	10	11	6	6	7
CONCLUÍDO	10	7	9	4	5	6	3	4	5	2	3	4

Tabela 40 - JUSTIÇA MILITAR

SITUAÇÃO	MAPEAMENTO			DIAGNÓSTICO			CAPACITAÇÃO			AV. DE DESEMPENHO		
	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV	ORG	SETOR	INDIV
NÃO INICIADO	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1
EM ANDAMENTO	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
CONCLUÍDO	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0

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.

_____. _____. *Resolução n. 198/2014*, de 1º de julho de 2014. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário (2015-2020).

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



