



**CEAJUD**

Centro de Formação e Aperfeiçoamento  
de Servidores do Poder Judiciário

# RELATÓRIO SOBRE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO

## 2015



Poder  
Judiciário



CONSELHO  
NACIONAL  
DE JUSTIÇA



RELATÓRIO  
**FORMAÇÃO E  
APERFEIÇOAMENTO  
DE SERVIDORES  
DO PODER JUDICIÁRIO**  
2015



## CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

<b>Presidente</b>	Ministro Ricardo Lewandowski
<b>Corregedora Nacional de Justiça</b>	Ministra Nancy Andrighi
<b>Conselheiros</b>	Ministra Maria Cristina Irigoyen Peduzzi Ana Maria Duarte Amarante Brito Guilherme Calmon Nogueira da Gama Flavio Portinho Sirangelo Deborah Ciocci Saulo José Casali Bahia Rubens Curado Silveira Luiza Cristina Fonseca Frischeisen Gilberto Valente Martins Paulo Eduardo Pinheiro Teixeira Gisela Gondin Ramos Emmanoel Campelo de Souza Pereira Fabiano Augusto Martins Silveira
<b>Secretário-Geral</b>	Fabício Bittencourt da Cruz
<b>Diretor-Geral</b>	Rui Moreira de Oliveira

### EXPEDIENTE

#### **Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário**

<b>Organização e redação</b>	Diogo Albuquerque Ferreira, Anali Cristino Figueirêdo e Marina Brazil Bonani Léo Renis Rodrigues dos Santos
------------------------------	--

#### **Secretaria de Comunicação Social**

<b>Secretária de Comunicação Social</b>	Giselly Siqueira
<b>Projeto gráfico</b>	Eron Castro
<b>Revisão</b>	Carmem Menezes

2015

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Endereço eletrônico: [www.cnj.jus.br](http://www.cnj.jus.br)

# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	7
<b>ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS</b> .....	9
<b>PLANEJAMENTO SOBRE A NECESSIDADE DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES</b> .....	11
<b>CURSOS COM MENOS DE 360 HORAS</b> .....	11
VAGAS, NÚMERO DE CURSOS E NÚMERO DE CAPACITADOS POR ÁREAS TEMÁTICAS .....	11
PRESENCIAIS X EAD .....	17
INSTRUTORIA INTERNA X INSTRUTORIA EXTERNA .....	20
<b>PÓS-GRADUAÇÃO (NÚMERO DE CURSOS, NÚMERO DE PARTICIPANTES E TOTAL GASTO)</b> .....	22
<b>AVALIAÇÃO DE CURSOS</b> .....	22
<b>INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO</b> .....	24
<b>GESTÃO POR COMPETÊNCIA</b> .....	27
<b>RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS PARA 2015</b> .....	28
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	30



# APRESENTAÇÃO

O Centro de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD) apresenta os resultados obtidos com o Relatório sobre Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário 2014-2015.

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

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

## CONTEÚDO DO RELATÓRIO

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

## METODOLOGIA ADOTADA

Após a publicação da Resolução n. 192/2014, a pedido dos Conselheiros da Comissão de Eficiência Operacional e Gestão de Pessoas do CNJ, o CEAJUD criou um canal de comunicação com todos os tribunais, voltado para os principais tópicos da Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dessa Resolução. Foi justamente por meio da Rede Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário que disponibilizamos todas as informações do Relatório, no dia 7 de janeiro de 2015. Inicialmente, compartilhamos o documento em formato PDF para que os tribunais pudessem familiarizar-se com o conteúdo, coletar, a tempo, as informações solicitadas e tomar as providências cabíveis. Na primeira semana de fevereiro, disponibilizamos a versão eletrônica do Relatório e foi concedida a data limite de 15 de fevereiro aos tribunais para a devolução. A pedido dos tribunais, prorrogamos o prazo de entrega por mais 10 dias para a compilação e análise das informações obtidas.

## AMOSTRAS

Entregaram o relatório 89 tribunais da Justiça Estadual, Justiça do Trabalho, Justiça Eleitoral e Justiça Militar.



# ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

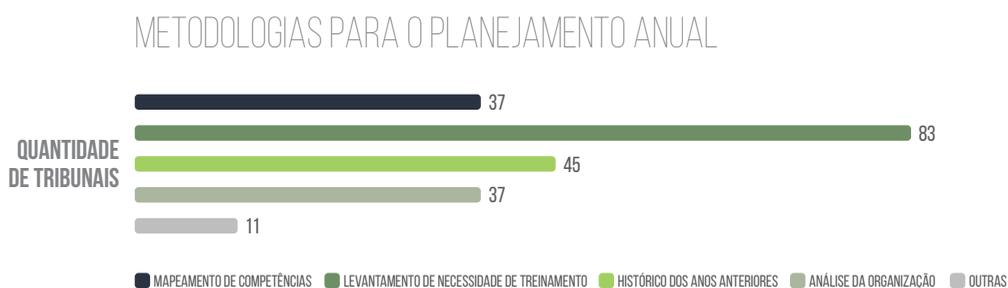


# PLANEJAMENTO SOBRE A NECESSIDADE DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES

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

Neste relatório, foi questionado se os tribunais possuem ou não planejamento anual sobre a formação e o aperfeiçoamento de servidores. Unanimemente, foram apresentadas respostas positivas quanto a esta questão. Entretanto, quando analisadas as metodologias utilizadas para elaboração deste planejamento, observou-se que 83 tribunais aplicam o levantamento de necessidade de treinamento. As demais metodologias apresentadas foram histórico da necessidade dos anos anteriores (45), análise da organização (37), mapeamento de competências (37) e outras (11). Cabe pontuar que, sobre as metodologias de planejamento, os órgãos puderam indicar mais de uma alternativa.

Observando-se o alto índice da utilização do levantamento de necessidade de treinamento e a baixa frequência do mapeamento de competência dentro do processo de planejamento, depreende-se que a gestão por competência não tem sido institucionalizada em sua totalidade no Poder Judiciário.



## CURSOS COM MENOS DE 360 HORAS

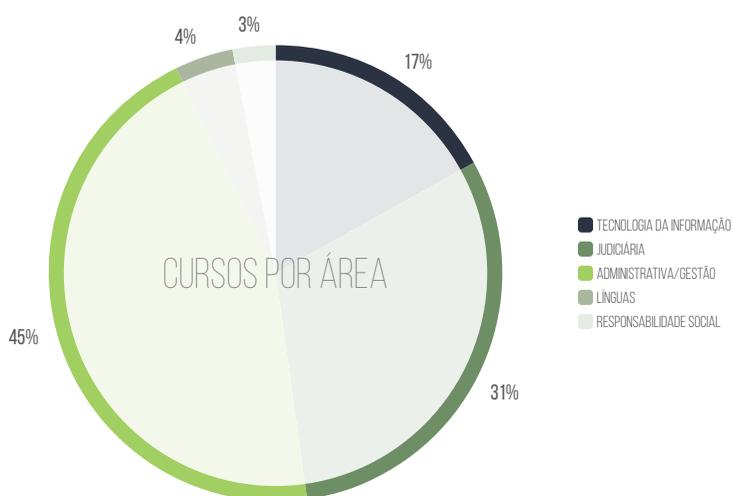
### VAGAS, NÚMERO DE CURSOS E NÚMERO DE CAPACITADOS POR ÁREAS TEMÁTICAS

Os tribunais apresentaram informações sobre os tipos de ações formativas adotadas na formação e no aperfeiçoamento de seus servidores. No relatório, foram analisados oito tipos de ações formativas, quais sejam: cursos com menos de 360 horas, pós-graduações, palestras, congressos, seminários, encontros, fóruns e outros.

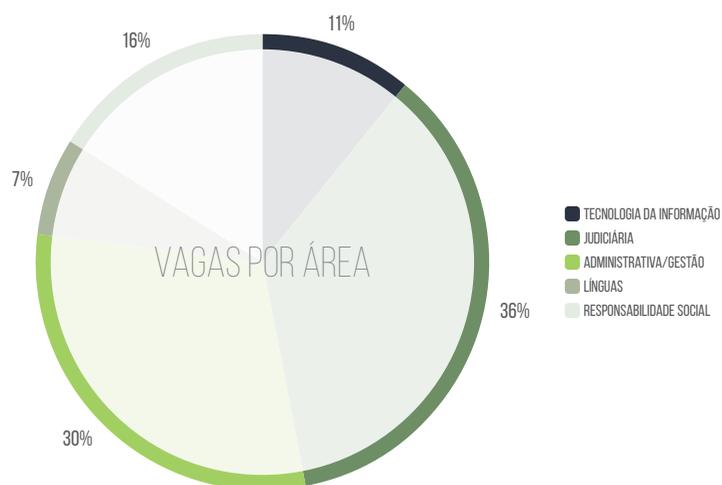
Em relação aos cursos com menos de 360 horas, verificaram-se dados relacionados à modalidade (presencial e a distância), ao número de cursos, ao número de vagas, ao número de capacitados, ao percentual de evasão, ao número de instrutores internos e externos, organizados em cinco áreas temáticas: tecnologia da informação, judiciária, administrativa/gestão, línguas e responsabilidade social.

Analisando-se os dados supracitados, constatou-se que o maior número de cursos concentrou-se na área administrativa/gestão (45%). Nessa área, estão incluídos os cursos voltados para diversos assuntos: contratação e convênios, licitação, gestão de pessoas, gestão por competências, gestão por projetos, gestão da qualidade, educação corporativa, comunicação, gestão estratégica, gestão documental, secretariado, finanças públicas, auditoria, administração de recursos materiais, organização de eventos e outros assuntos relacionados ao tema. Em segundo lugar, evidenciam-se os cursos da área judiciária (31%) que envolvem normas jurídicas, jurisprudência, elaboração de textos jurídicos, procedimentos e rotinas judiciais, mediação, custas judiciais e outros. Por fim, os cursos das áreas de tecnologia da informação (17%), de línguas (4%) e de responsabilidade social (3%).

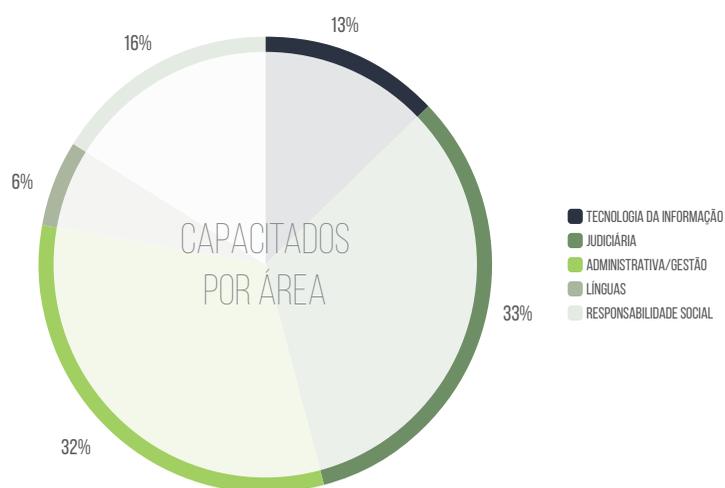
Os percentuais encontrados demonstram que o investimento em cursos das áreas judiciária e administrativa corroboram com as atribuições vinculadas ao Poder Judiciário em suas funções típica jurisdicional e atípica administrativa. No entanto, o valor expressivo do número de cursos da área administrativa mostra a tendência do Judiciário brasileiro em aperfeiçoar servidores nas áreas meio, para amparar de forma mais célere e efetiva a atividade jurisdicional. Os números apresentados também indicam percepção similar na área de tecnologia da informação (TI). Isso pode caracterizar que o investimento na área de TI tem influenciado positivamente a melhoria da gestão das duas principais funções do Judiciário. O gráfico a seguir resume essas informações:



Se, por um lado, há um número maior de cursos na área administrativa, a quantidade de vagas ofertadas nos cursos da área judiciária é superior. A demanda por vagas em cursos de direito revela a necessidade permanente de servidores capacitados na interpretação e na aplicação de normas vigentes. O percentual de 36% da área judiciária totaliza 120.047 vagas. É importante salientar o percentual de vagas oferecidas para cursos na área de responsabilidade social, que foi de 16% (53.778 vagas).



De um total de 260.103<sup>1</sup> servidores da Justiça capacitados em 2014, 33% (86.508) foram treinados em cursos direcionados na temática judiciária. A área administrativa apresentou percentual de 32% (83.134) e a área de responsabilidade social, 16% (40.747).



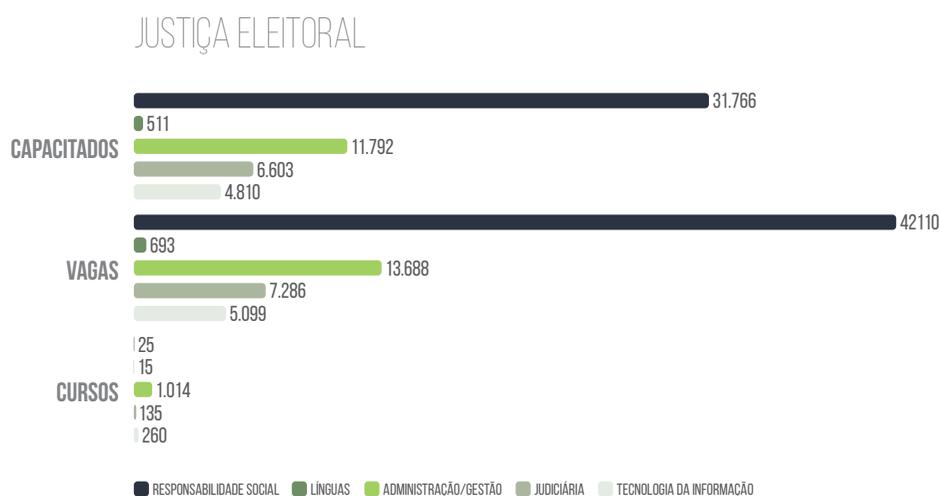
Comparando-se as áreas, o Judiciário ofereceu o maior número de vagas e de capacitados na área judiciária. Todavia, a área administrativa apresentou número maior de cursos, indicando a abrangência de assuntos que envolvem essa área de capacitação. Por ocupar o terceiro lugar em vagas e capacitados, destacam-se as ações de treinamento voltadas para responsabilidade social. Já em termos de quantidade de cursos, encontra-se na terceira posição a área de TI.

<sup>1</sup> O valor indicado como “total de capacitados” pode apresentar contabilização duplicada, triplicada, ou quadruplicada (e assim por diante) de servidores capacitados. O fato deve-se à possibilidade de os servidores terem participado de diversas ações formativas ao longo do ano. Cada participação em curso com menos de 360 horas é incluída para o total de capacitados do órgão.

**Tabela 1 – RANKING DA RELAÇÃO NÚMERO DE CURSOS x NÚMERO DE VAGAS x NÚMERO DE CAPACITADOS**

	JUDICIÁRIA	ADMINISTRATIVA	TI	RESPONSABILIDADE SOCIAL
Cursos	2º	1º	3º	-
Vagas	1º	2º	-	3º
Capacitados	1º	2º	-	3º

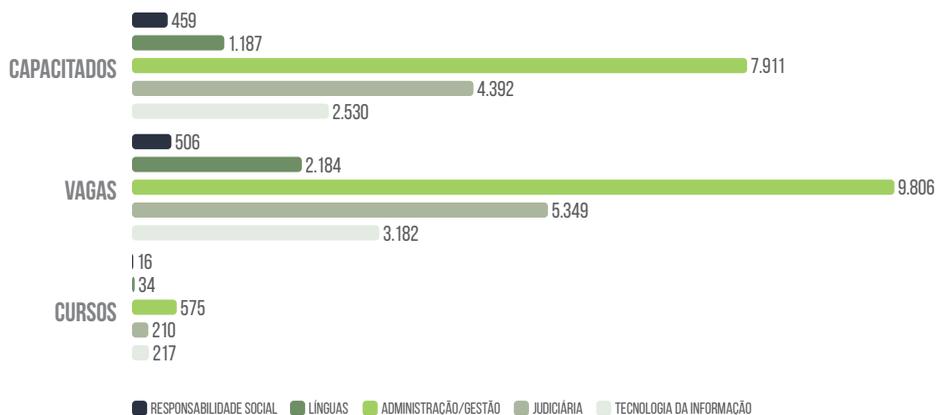
## POR RAMO DA JUSTIÇA<sup>2</sup>



Na Justiça Eleitoral, observou-se investimento maior na área de responsabilidade social em termos de quantidade de capacitados e vagas, seguida das áreas administrativa e judiciária. No entanto, verificou-se maior número de cursos na área administrativa, seguida da área de TI, evidenciando crescente demanda de capacitação nestas áreas.

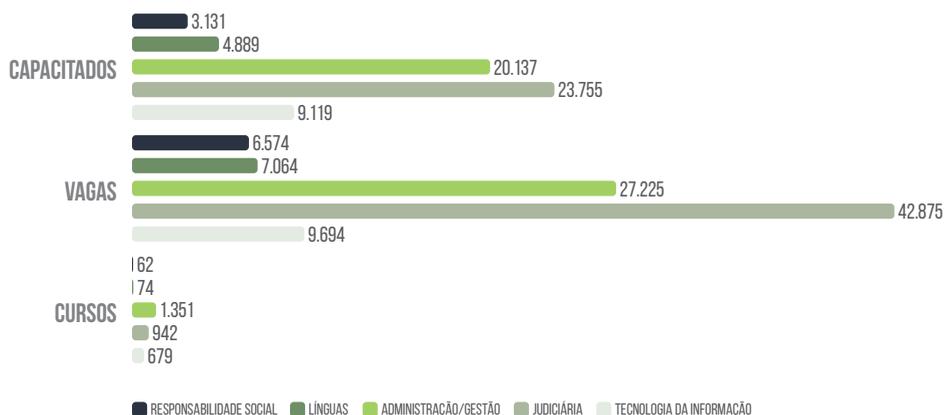
<sup>2</sup> Em todos os gráficos organizados por ramo da justiça, não foram incluídos os dados referentes ao CNJ.

## JUSTIÇA FEDERAL



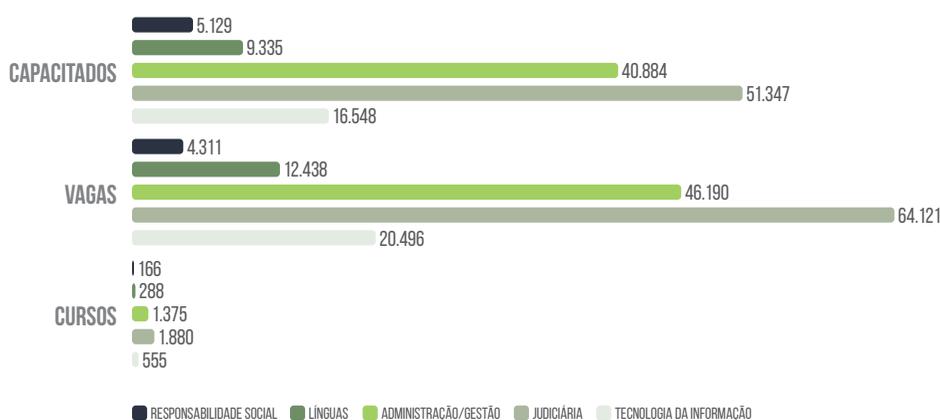
Na Justiça Federal, a área administrativa apresentou os maiores percentuais nas três variáveis analisadas. Esse resultado reforça, no Judiciário, a necessidade de mais capacitação nessa área. Em segundo lugar, nos aspectos vagas e capacitados, a área judiciária destacou-se. Já área de TI, que apareceu em terceiro lugar, superou a judiciária em sete cursos a mais.

## JUSTIÇA DO TRABALHO



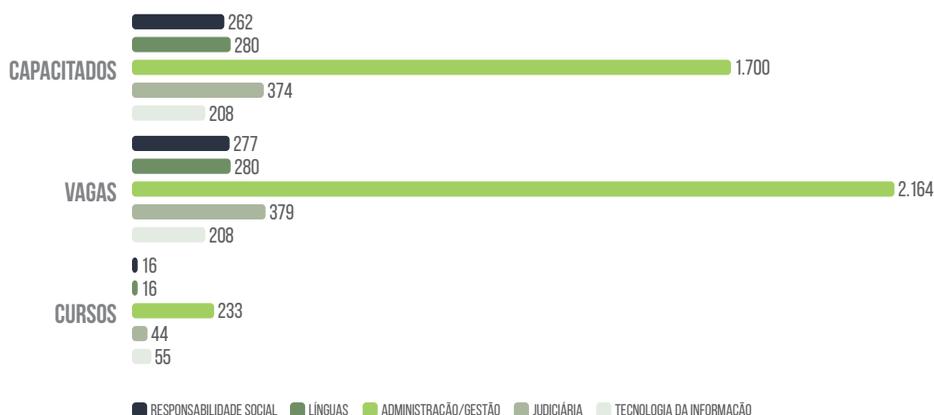
No ramo do Trabalho, identifica-se pequena discrepância nos valores observados de cursos entre as áreas administrativa e judiciária. No entanto, quando comparado o número de vagas e de capacitados, essa discrepância se amplia, ocupando o primeiro lugar a área judiciária.

## JUSTIÇA ESTADUAL



Os órgãos da Justiça Estadual demonstraram investimento maior com a capacitação na área judiciária. Quando comparada esta área com a administrativa, em termos de número de cursos, de vagas e de capacitados, observa-se grande disparidade, pois a área judiciária aparece em primeiro lugar.

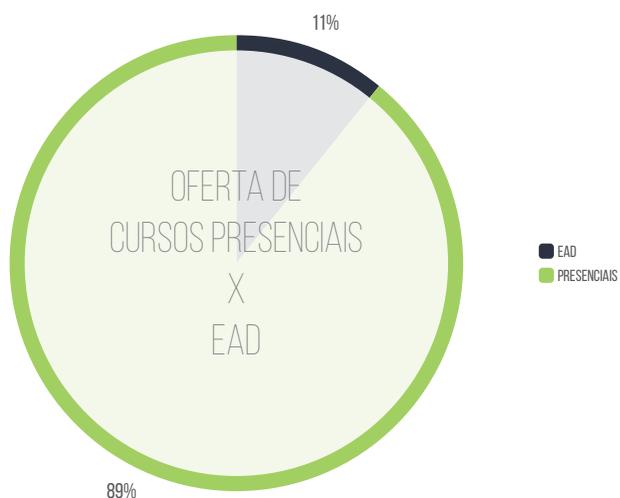
## JUSTIÇA MILITAR



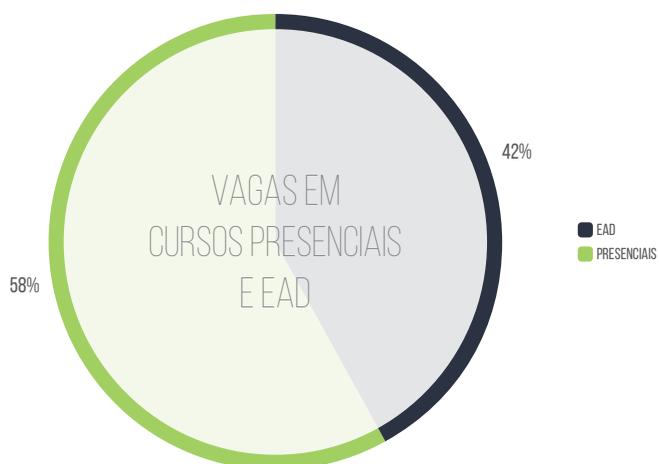
Já a Justiça Militar investiu, prioritariamente, na área administrativa. Nas três variáveis consideradas (cursos, vagas e capacitados), a área apresenta valores elevados às demais. Em seguida, ocupando a segunda e a terceira posição, respectivamente, encontram-se a área judiciária e a de línguas.

Por fim, analisando-se de forma geral os dados apresentados, conclui-se que há ênfase na área administrativa/gestão pelas Justiças Federal e Militar, na área de responsabilidade social pela Justiça Eleitoral e na área judiciária pelas Justiças do Trabalho e Estadual.

## PRESENCIAIS X EAD



## CURSOS PRESENCIAIS E A DISTÂNCIA

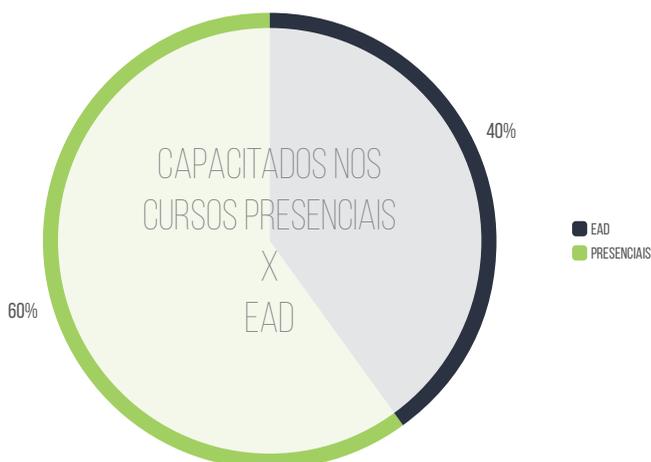


## VAGAS EM CURSOS PRESENCIAIS E EAD



No Judiciário, a oferta de cursos presenciais é maior que a oferta de cursos a distância (EaD, oito vezes maior). Diversos fatores podem explicar o percentual baixo de cursos EaD como método de capacitação, para citar alguns: a resistência de se reconhecer a educação a distância como modalidade de ensino de qualidade, as dificuldades no acesso e na utilização de ferramentas *e-learning*, 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 a distância. Da mesma forma, os cursos presenciais possuem mais vagas que os cursos a distância.

Os dados apresentados no relatório indicam que o Poder Judiciário ainda reconhece as ações educativas tradicionais (sala de aula) como o melhor processo para desenvolver seus servidores. 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 a 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.



### CAPACITADOS POR CURSOS PRESENCIAIS X EAD

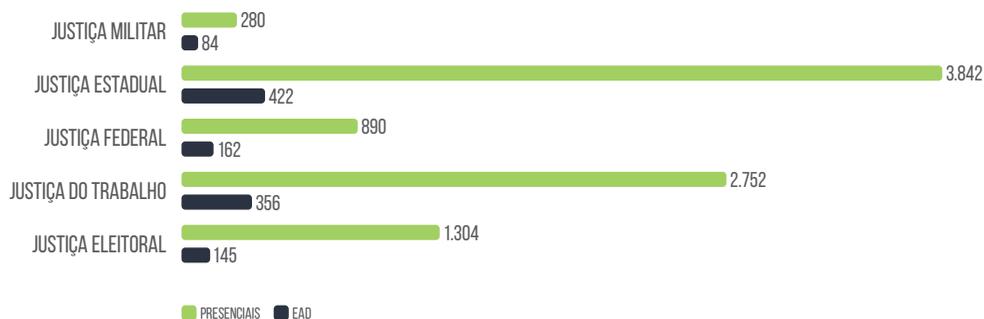


A diferença no percentual de cursos ofertados presencialmente e a distância se mantém no número de capacitados em cada modalidade. Do total de 260.103 capacitados em cursos com menos de 360 horas, 156.278 servidores receberam treinamento por meio de cursos presenciais, e apenas 103.825, a distância.

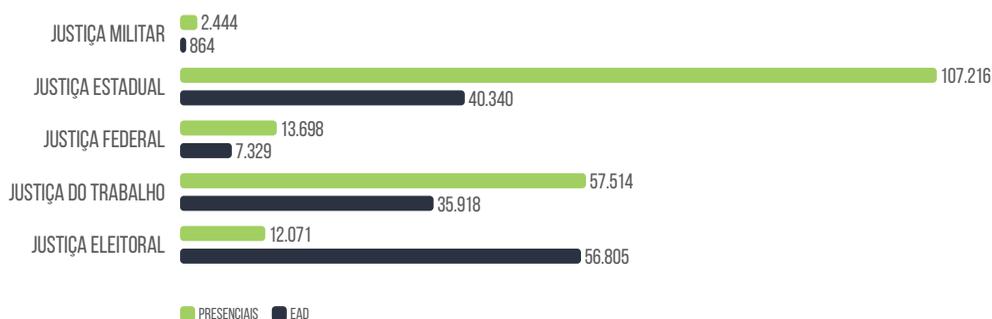
Comparando-se apenas os percentuais apresentados nos gráficos em relação às modalidades EaD e presencial, pode-se observar que a distância, apesar do número menor de cursos, a oferta de vagas se amplia consideravelmente. Além disso, a quantidade de capacitados, proporcionalmente, é maior que a modalidade presencial.

## POR RAMO DA JUSTIÇA

### CURSOS PRESENCIAIS E EAD POR RAMO



### VAGAS EM CURSOS PRESENCIAIS E EAD POR RAMO

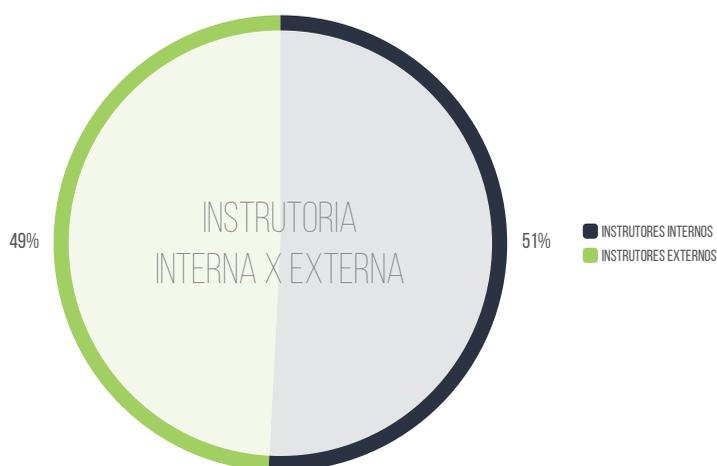


Em termos de cursos, verificou-se que, em todos os ramos da justiça, a capacitação na modalidade presencial é predominante. Já no quesito quantidade de vagas oferecidas, constatou-se que, em 4 ramos (militar, estadual, federal e trabalho), houve maior disponibilização em cursos presenciais. Todavia, na Justiça Eleitoral, ofertou-se mais em EaD que em presencial (33.772 a mais). Esse foi o único ramo que considerou a EaD como forma prioritária de aperfeiçoamento de seus servidores.

No que diz respeito à quantidade de capacitados, os mesmos quatro ramos ilustram resultado semelhante: maior capacitação em cursos presenciais. A Justiça Eleitoral não somente ofertou mais vagas em EaD, como capacitou maior número de servidores pela mesma modalidade.

## INSTRUTORIA INTERNA X INSTRUTORIA EXTERNA

No relatório, procurou-se identificar o quantitativo de instrutores internos e externos que os órgãos dispõem para a realização de ações formativas. Considerou-se como instrutores internos aqueles que possuem vínculo com a administração pública, compondo o quadro próprio do órgão ou não, e os instrutores externos a pessoa física ou jurídica que não possui vínculo com a administração pública.



### INSTRUTORES INTERNOS E EXTERNOS



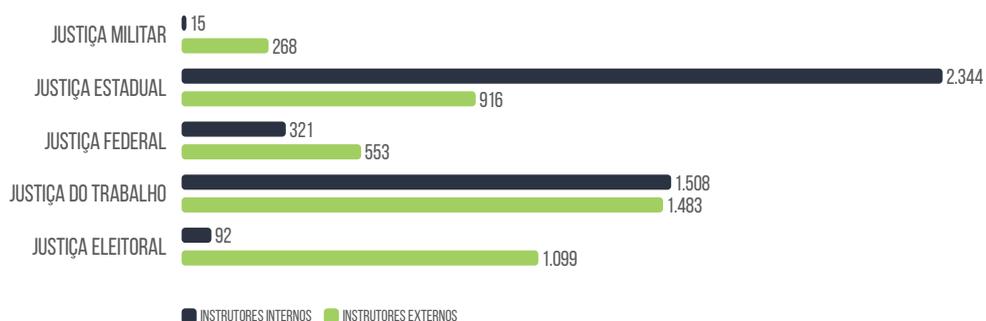
A instrutoria interna foi mais utilizada que a externa, apesar de os percentuais não se distanciarem tanto (51% e 49%, respectivamente). A busca por instrutoria interna é uma estratégia eficaz e econômica para a realização de programas de educação corporativa. Além disso, ela favorece o compartilhamento interno de conhecimentos e habilidades, promovendo a gestão do conhecimento.

## POR RAMO DA JUSTIÇA

### INSTRUTORES EM CURSOS EAD POR RAMO



### INSTRUTORES EM CURSOS PRESENCIAIS POR RAMO



Considerando os cursos a distância, utilizou-se, em sua maior parte, a instrutoria interna, diferenciando-se apenas o ramo da Justiça Militar. De forma oposta, os cursos presenciais valeram-se mais da instrutoria externa, com exceção da Justiça Estadual. Observou-se, também, que a Justiça Militar recorreu, predominantemente, à instrutoria externa, assim como, em relação aos cursos presenciais, a Justiça Eleitoral. Provavelmente, nesses ramos há mecanismos internos que facilitam a contratação externa.

# PÓS-GRADUAÇÃO

(NÚMERO DE CURSOS, NÚMERO DE PARTICIPANTES E TOTAL GASTO)

**TABELA 2 – INVESTIMENTO EM PÓS-GRADUAÇÃO POR RAMOS DA JUSTIÇA**

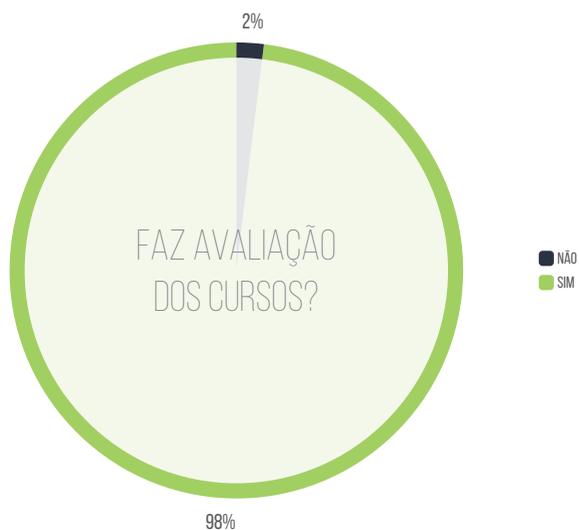
RAMO DA JUSTIÇA	N. DE CURSOS	N. DE PARTICIPANTES	TOTAL GASTO (R\$)
JUSTIÇA ELEITORAL	50	129	343.256,00
JUSTIÇA DO TRABALHO	35	415	2.047.389,00
JUSTIÇA FEDERAL	4	164	628.162,00
JUSTIÇA ESTADUAL	25	2.038	7.483.290,00
JUSTIÇA MILITAR	19	23	82.891,00
<b>TOTAL</b>	<b>114</b>	<b>2.769</b>	<b>10.584.988,00</b>

Na ação formativa “pós-graduação”, constatou-se número baixo de cursos ofertados no Poder Judiciário, assim como investimento pequeno para atendê-los (uma média de R\$ 92.850,77 por curso ofertado). De forma geral, sabe-se que a Justiça investe pouco em cursos de pós-graduação, sejam eles *lato sensu* ou *stricto sensu*. O fato reflete as dificuldades institucionais de obter autorização legal para disponibilizar cursos de pós-graduação em seus quadros internos. As soluções encontradas por alguns órgãos têm sido a oferta de bolsas de até 80% em para especializações privadas e públicas e/ou a contratação direta com Institutos de Ensino Superior.

## AVALIAÇÃO DE CURSOS

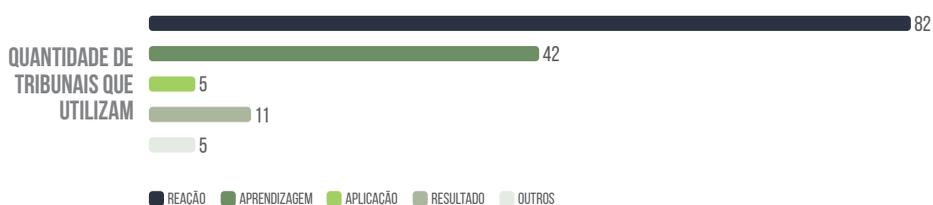
A Resolução n. 192/2014 indica as quatro dimensões de avaliação: reação, aprendizagem, aplicação e resultado. Entende-se que:

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



Os dados apresentados indicam que quase 100% dos órgãos realizam algum tipo de avaliação das ações formativas. Considerando os tipos de avaliação existentes, percebeu-se que a avaliação de reação é preponderante, seguida da avaliação de aprendizagem. É possível que o baixo índice da utilização das avaliações de resultado e de aplicação esteja relacionado à complexidade da aplicação e da análise dos dados obtidos por meio destas avaliações.

### TIPOS DE AVALIAÇÃO DE CURSOS



# INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO

**TABELA 3 – TOTAL DE CAPACITADOS, DOTAÇÃO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E INVESTIMENTO POR SERVIDOR**

<b>TRIBUNAL</b>	<b>TOTAL DE CAPACITADOS*</b>	<b>DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA TOTAL 2014***</b>	<b>TOTAL EXECUTADO 2014</b>	<b>INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO POR SERVIDOR</b>
CNJ	1.044	R\$ 1.400.000,00	R\$ 1.053.227,78	R\$ 3.079,61
STJ	3.363	R\$ 4.020.000,00	R\$ 1.651.677,84	R\$ 587,58
STM	2.334	R\$ 2.639.714,75	R\$ 2.233.611,30	R\$ 2.549,78
TJAC	2.636	R\$ 213.564,65	R\$ 211.656,94	R\$ 115,91
TJAL	128	R\$ 56.280,00	R\$ 56.280,00	R\$ 28,30
TJAM	892	R\$ 100.000,00	R\$ 71.090,00	R\$ 38,12
TJAP	840	R\$ 1.077.968,00	R\$ 459.985,92	R\$ 345,33
TJBA	119	R\$ 2.000.000,00	R\$ 372.383,32	R\$ 42,66
TJCE	1.885	R\$ 632.331,60	R\$ 86.157,00	R\$ 22,17
TJDFT	5.055	R\$ 6.000.000,00	R\$ 4.026.754,74	R\$ 556,95
TJES	3.419	R\$ 543.563,16	R\$ 245.701,47	R\$ 64,57
TJGO	11.674	R\$ 3.000.000,00	R\$ 3.187.101,70	R\$ 559,34
TJMA	3.083	R\$ 1.236.553,40	R\$ 1.085.986,20	R\$ 211,65
TJMG	21.358	R\$ 4.005.941,00	R\$ 2.673.030,40	R\$ 176,61
TJMS	3.590	R\$ 3.888.000,00	R\$ 1.761.142,64	R\$ 403,01
TJMSP	513	R\$ 141.000,00	R\$ 273.000,00	R\$ 1.312,50
TJMT	5.235	R\$ 3.159.602,32	R\$ 1.816.372,00	R\$ 421,43
TJPA	1.529	R\$ 973.000,00	R\$ 430.449,00	R\$ 111,28
TJPB	1.339	R\$ 443.000,00	R\$ 31.420,00	R\$ 7,67
TJPE	4.352	R\$ 5.000.000,00	R\$ 1.312.967,01	R\$ 188,59
TJPI	602	R\$ 690.000,00	R\$ 690.000,00	R\$ 309,97
TJPR	2.490	R\$ 1.517.000,00	R\$ 505.634,01	R\$ 48,81
TJRJ	29.097	R\$ 6.920.482,00	R\$ 3.626.182,72	R\$ 236,11
TJRN	2.025	R\$ 4.100.000,00	R\$ 1.144.923,00	R\$ 346,84
TJRO	1.800	R\$ 3.512.316,92	R\$ 2.325.997,56	R\$ 825,11
TJRR	458	R\$ 700.000,00	R\$ 428.210,64	R\$ 528,66
TJRS	6173	R\$ 5.084.642,70	R\$ 3.434.758,10	R\$ 414,43
TJSC	6.173	R\$ 11.805.839,72	R\$ 6.240.476,53	R\$ 608,71
TJSE	3.198	R\$ 520.000,00	R\$ 194.311,69	R\$ 61,75

<b>TRIBUNAL</b>	<b>TOTAL DE CAPACITADOS*</b>	<b>DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA TOTAL 2014***</b>	<b>TOTAL EXECUTADO 2014</b>	<b>INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO POR SERVIDOR</b>
TJSP**	1.857	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
TJTO	911	R\$ 3.400.000,00	R\$ 3.400.000,00	R\$ 1.897,32
TRE-AC	101	R\$ 200.000,00	R\$ 202.640,00	R\$ 1.298,97
TRE-AL	347	R\$ 241.690,79	R\$ 220.702,16	R\$ 525,48
TRE-AM	235	R\$ 230.904,00	R\$ 261.714,00	R\$ 560,42
TRE-AP	156	R\$ 229.665,00	R\$ 219.439,29	R\$ 1.397,70
TRE-BA	1.026	R\$ 985.475,00	R\$ 1.009.671,78	R\$ 759,15
TRE-CE	159	R\$ 278.269,00	R\$ 202.937,62	R\$ 184,49
TRE-DF	85	R\$ 390.000,00	R\$ 207.500,00	R\$ 426,95
TRE-ES	335	R\$ 269.369,09	R\$ 255.851,24	R\$ 654,35
TRE-GO	1.006	R\$ 359.189,83	R\$ 359.189,83	R\$ 505,19
TRE-MA	579	R\$ 780.000,00	R\$ 774.810,00	R\$ 1.177,52
TRE-MG	3.119	R\$ 716.119,00	R\$ 655.049,16	R\$ 281,62
TRE-MS	583	R\$ 388.410,35	R\$ 387.273,73	R\$ 906,96
TRE-MT	318	R\$ 444.000,00	R\$ 338.288,13	R\$ 786,72
TRE-PA	781	R\$ 1.067.570,00	R\$ 988.862,01	R\$ 1.277,60
TRE-PB	229	R\$ 415.400,00	R\$ 367.836,70	R\$ 701,98
TRE-PE	471	R\$ 933.189,45	R\$ 856.365,93	R\$ 722,06
TRE-PI	471	R\$ 287.523,02	R\$ 287.523,02	R\$ 538,43
TRE-PR	1.574	R\$ 980.000,00	R\$ 889.942,51	R\$ 988,83
TRE-RJ	1.639	R\$ 901.570,60	R\$ 200.616,74	R\$ 144,12
TRE-RN	361	R\$ 297.800,00	R\$ 312.475,05	R\$ 570,21
TRE-RO	294	R\$ 311.000,00	R\$ 297.380,01	R\$ 991,27
TRE-RR	52	R\$ 250.390,10	R\$ 120.406,80	R\$ 1.011,82
TRE-RS	901	R\$ 950.000,00	R\$ 943.148,78	R\$ 836,87
TRE-SC	688	R\$ 700.000,00	R\$ 697.701,11	R\$ 1.418,09
TRE-SE	356	R\$ 377.200,00	R\$ 340.107,26	R\$ 1.365,89
TRE-SP	7.745	R\$ 380.000,00	R\$ 460.258,23	R\$ 93,87
TRE-TO	422	R\$ 350.000,00	R\$ 350.000,00	R\$ 1.356,59
TRF1	2.611	R\$ 1.085.623,00	R\$ 1.042.872,00	R\$ 881,55
TRF2	6.208	R\$ 2.277.000,00	R\$ 1.930.694,21	R\$ 402,40
TRF3	5.697	R\$ 2.153.963,02	R\$ 1.958.583,83	R\$ 310,49
TRF4	1.656	R\$ 952.343,00	R\$ 812.969,13	R\$ 826,19

TRIBUNAL	TOTAL DE CAPACITADOS*	DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA TOTAL 2014***	TOTAL EXECUTADO 2014	INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO POR SERVIDOR
TRF5	471	R\$ 705.835,38	R\$ 578.764,37	R\$ 769,63
TRT1	3.554	R\$ 1.639.471,21	R\$ 1.577.225,50	R\$ 411,70
TRT10	1.059	R\$ 760.530,00	R\$ 786.190,90	R\$ 598,77
TRT11	1.285	R\$ 1.115.000,00	R\$ 979.965,81	R\$ 909,90
TRT12	2.552	R\$ 473.241,95	R\$ 472.002,55	R\$ 295,93
TRT13	2.457	R\$ 550.000,00	R\$ 1.133.000,00	R\$ 1.093,63
TRT14	886	R\$ 718.038,00	R\$ 704.205,58	R\$ 974,00
TRT15	5.169	R\$ 1.720.783,71	R\$ 1.460.783,71	R\$ 396,20
TRT16	930	R\$ 1.000.000,00	R\$ 996.474,99	R\$ 1.795,45
TRT17	1.026	R\$ 627.658,00	R\$ 627.657,46	R\$ 793,50
TRT18	2.846	R\$ 1.200.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 928,07
TRT19	891	R\$ 450.000,00	R\$ 440.191,94	R\$ 713,44
TRT2	9.110	R\$ 1.125.370,53	R\$ 1.093.067,13	R\$ 185,08
TRT20	866	R\$ 876.446,00	R\$ 795.965,56	R\$ 1.768,81
TRT21	1.002	R\$ 925.000,00	R\$ 924.302,89	R\$ 1.239,01
TRT22	639	R\$ 800.000,00	R\$ 771.956,15	R\$ 1.833,63
TRT23	1.526	R\$ 381.521,55	R\$ 381.521,55	R\$ 455,82
TRT24	1.381	R\$ 310.000,00	R\$ 305.961,15	R\$ 451,27
TRT3	2.420	R\$ 1.550.000,00	R\$ 1.068.135,75	R\$ 259,32
TRT4	7.697	R\$ 1.158.987,58	R\$ 1.034.383,89	R\$ 292,20
TRT5	3.911	R\$ 2.034.808,00	R\$ 2.034.808,00	R\$ 842,92
TRT6	2.307	R\$ 1.207.289,77	R\$ 1.204.369,51	R\$ 630,89
TRT7	1.031	R\$ 780.000,00	R\$ 765.090,25	R\$ 725,20
TRT8	1.408	R\$ 1.379.281,00	R\$ 1.370.086,25	R\$ 1.087,37
TRT9	3.019	R\$ 2.494.739,42	R\$ 1.229.586,36	R\$ 506,21
TSE	31.578	R\$ 1.250.000,00	R\$ 1.133.408,19	R\$ 1.535,78
TST	2.474	R\$ 2.840.660,00	R\$ 1.752.799,01	R\$ 760,10
<b>Total</b>	<b>26.2872</b>	<b>R\$ 129.039.126,6</b>	<b>R\$ 89.805.204,23</b>	<b>R\$ 62.258,38</b>

\*Os valores indicados como "total de capacitados" podem apresentar contabilização duplicada, ou triplicada, ou quadruplicada (e assim por diante) de servidores capacitados. O fato deve-se à possibilidade de os servidores terem participado de diversas ações formativas ao longo do ano. Cada participação em curso com menos de 360 horas ou em uma pós-graduação é incluída para o total de capacitados do órgão. Também foram incluídos neste item, os participantes em pós-graduação.

\*\* A Escola Judicial dos Servidores do TJSP não possui item específico no orçamento do órgão. Para os programas de capacitação de servidores em 2014, foram utilizados recursos da Escola Paulista da Magistratura.

\*\*\* No orçamento destinado à capacitação de alguns tribunais, não há a diferenciação, em termos de valores, de quanto era destinado especificamente à formação e ao aperfeiçoamento de servidores e de quanto era destinado somente aos magistrados. Sendo assim, a dotação orçamentária total de 2014 indicada nesta tabela pode conter o valor unificado do orçamento previsto para a capacitação de servidores e de magistrados. Contudo, os valores apresentados no item "total executado 2014" restringem-se aos recursos gastos com os servidores.

**TABELA 4 – INDICADOR INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO POR SERVIDOR NOS RAMOS DA JUSTIÇA**

<b>RAMO DA JUSTIÇA</b>	<b>INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO POR SERVIDOR*</b>
Justiça Eleitoral	R\$ 822,11
Justiça do Trabalho	R\$ 831,18
Justiça Federal	R\$ 593,69
Justiça Estadual	R\$ 317,46
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 4.495,58</b>

\* Como foram apresentadas informações de apenas dois tribunais; o ramo da Justiça Militar não foi incluído nesta tabela. No entanto, com os dados do STM e do TJMS, o indicador "investimento em capacitação por servidor" obtido foi de: R\$ 1.931,14

**TABELA 5 – ORÇAMENTO TOTAL DO JUDICIÁRIO PARA FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES EM 2014**

<b>DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA</b>	<b>DESPESA REALIZADA</b>
R\$ 129.039.126,6	R\$ 89.805.204,23 (69 %)

## GESTÃO POR COMPETÊNCIA

No Poder Judiciário, a implementação da gestão por competências nos tribunais influencia diretamente a eficácia, a eficiência e a efetividade dos serviços prestados pelos órgãos que estão sob sua égide. Uma vez identificadas as competências necessárias à organização, o órgão consegue desenvolvê-las de forma mais apropriada aos objetivos estratégicos, gerando, por sua vez, uma melhora na qualidade e na celeridade da prestação de seus serviços.

A gestão por competências auxilia diretamente no planejamento, no monitoramento e na avaliação de capacitação, na orientação dos processos de movimentação de pessoal, na indicação da lotação mais adequada ao perfil do servidor. Do mesmo modo, ela contribui para a identificação de lacunas de aprendizagem, para a avaliação dos servidores e para a orientação de processos seletivos internos ou externos de admissão e alocação de pessoas. O maior patrimônio das organizações são as competências de seus funcionários e, por essa razão, é imprescindível desenvolver o servidor permanentemente, em um processo cíclico (CARBONE, 2006).

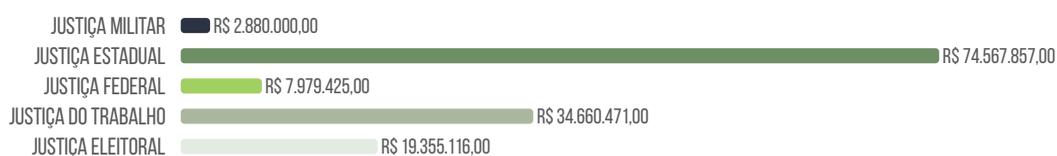
Em virtude dessa importância da implementação e do desenvolvimento da gestão por competência no Poder Judiciário, optou-se por questionar a existência ou não de um programa institucionalizado no órgão. Considerou-se como programa institucionalizado de gestão por competências o conjunto de ações adotado pelo órgão, legitimado pelo seu dirigente maior, estabelecido por meio de norma interna e voltado para o desenvolvimento de competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização.



Os resultados apontaram que aproximadamente metade dos órgãos participantes deste Relatório possui programa institucionalizado. No entanto, nota-se que o fato de haver 47% de órgãos que responderam “não” demonstra que a gestão por competências ainda precisar ser fortalecida e incentivada, atendendo-se o previsto na Resolução CNJ n. 192/2014.

## RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS PARA 2015

### PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA PARA CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES EM 2015





# 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.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução CNJ n. 159, de novembro de 2012**. Dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário.

CARBONE, P.P. Gestão por competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano. **Revista Mundo PM – Project Management**, ed. 11, out.-nov./2006.



[WWW.CNJ.JUS.BR](http://WWW.CNJ.JUS.BR)

