



PROJETO PEDAGÓGICO
INSTITUCIONAL
2020/2021

PROJETO PEDAGÓGICO
INSTITUCIONAL
2020/2021

**Presidente**

Ministro José Antonio Dias Toffoli

Corregedor Nacional de Justiça

Ministro Humberto Eustáquio Soares Martins

Conselheiros

Emmanuel Pereira

Luiz Fernando Tomasi Keppen

Rubens de Mendonça Canuto Neto

Valtécio Ronaldo de Oliveira

Mário Augusto Figueiredo de Lacerda Guerreiro

Candice Lavocat Galvão Jobim

Francisco Luciano de Azevedo Frota

Maria Cristiana Simões Amorim Ziouva

Ivana Farina Navarrete Pena

Marcos Vinícius Jardim Rodrigues

André Luis Guimarães Godinho

Maria Tereza Uille Gomes

Henrique de Almeida Ávila

Secretário-Geral

Carlos Vieira von Adamek

**Secretário Especial de Programas,
Pesquisas e Gestão Estratégica**

Richard Pae Kim

Diretor-Geral

Johaness Eck

EXPEDIENTE**Secretária de Gestão de Pessoas**

Raquel Wanderley da Cunha Chaussê

Chefe da Seção de Educação Corporativa

Juliana Almeida Costa Cronemberger

Elaboração

Fábio Lopes Fernandes Ramos

Marina Brazil Bonani

Equipe de apoio

Ronaldo Alves da Silva

Marcos Paulo Marques Santos

Mariana Esteva Bandeira Ansani

Estagiários

Isabella Oliveira de Lima

Jessica Cristina Caetano de Moraes

João Marcos Correia da Silva

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**Secretário de Comunicação Social**

Rodrigo Farhat

Projeto gráfico

Eron Castro

Revisão

Carmem Menezes

2020

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

SAF SUL Quadra 2 Lotes 5/6 - CEP: 70070-600

Endereço eletrônico: www.cnj.jus.br

MENSAGEM DO DIRETOR-GERAL

No dicionário, aprender significa adquirir conhecimento, habilidade prática. Ao nascermos, iniciamos um ciclo interminável de aprendizado. Aprendemos a andar, a falar, a sentir, a se relacionar e a trabalhar. O trabalho possivelmente é o ambiente que mais demanda das pessoas os conhecimentos adquiridos ao longo da vida, uma vez que é o local em que pessoas com histórias de vida, valores, habilidades, conhecimentos e crenças completamente diferentes se reúnem para produzir valor organizacional e social.

Esse ambiente rico em diversidade de conhecimento tem um potencial de criação de valor imensurável e saber aproveitar a potencialidade de cada pessoa constituem-se em grande desafio. No serviço público, esse desafio reflete diretamente na qualidade dos serviços prestados e na utilização efetiva dos preciosos recursos públicos disponibilizados para servidores e gestores.

Nesse contexto, podemos afirmar que o aprendizado transcende o aspecto pessoal de cada servidor público e atinge a esfera institucional. Está claro que o anseio social é por serviços de qualidade, eficientes e dinâmicos e, por essa razão, a capacidade que as organizações públicas possuem de aprender, inovar e desburocratizar é fundamental para a criação de valor para a sociedade.

Para isso, cada servidor deve assumir o compromisso de se esforçar para participar das iniciativas institucionais para elevar sua capacitação continuamente, bem como de usar os conhecimentos e habilidades adquiridos para construir um ambiente coletivo de crescente responsabilidade com serviços qualificados demandados pela cidadania.

O Plano Pedagógico Institucional (PPI) do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é um marco organizacional que busca evidenciar o olhar estratégico e o gerencial para capacitar a organização na identificação dos conhecimentos adquiridos e daqueles necessários para impulsionar seus resultados. O aprendizado, entretanto, não é só conhecimento formal; é postura, é a habilidade de transformar ideias em produtos e serviços e, conseqüentemente, em valor público.

Por essa razão, o PPI não deve ser entendido como mero instrumento de treinamento de servidores. Trata-se de ferramenta estratégica para que o CNJ esteja preparado para os desafios do futuro e fortaleça continuamente sua relevância institucional. A capacidade do CNJ de produzir o valor esperado pela sociedade depende da predisposição individual e coletiva para aprender como organização e colocar todo esse conhecimento em prática.


Johannes Eck
Diretor-Geral

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
PERFIL INSTITUCIONAL	10
VALORES DO CNJ	11
ANÁLISE CONTEXTUAL	12
PRINCÍPIOS E DIRETRIZES	13
INSTITUCIONAIS	13
ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA	15
APRENDER A CONHECER	16
APRENDER A FAZER	16
APRENDER A VIVER JUNTOS	16
APRENDER A SER	16
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	17
COMPETÊNCIAS PESSOAIS	18
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	18
COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS OU TRANSVERSAIS	18
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	18

PLANO DE AÇÃO	19
PLANEJAMENTO	19
EXECUÇÃO	19
PROGRAMAS E AÇÕES DE CAPACITAÇÃO	20
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES (PDL)	20
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES (PDS)	21
AÇÕES DE FORMAÇÃO DE INSTRUTORES INTERNOS	21
AÇÕES DE CIDADANIA CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE	22
QUANTO À FORMA DE REALIZAÇÃO / EXECUÇÃO	22
INDICADORES DE DESEMPENHO	23
CONCEPÇÃO DE AVALIAÇÃO	24
AVALIAÇÃO DE REAÇÃO	24
AVALIAÇÃO DO INSTRUTOR	24
AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM	24
AVALIAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM	25
ANEXOS	26
ANEXO I – PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	26
ANEXO II – ORÇAMENTO	26

APRESENTAÇÃO

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é uma instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual.

A missão do CNJ “é desenvolver políticas judiciárias que promovam a efetividade e a unidade do Poder Judiciário, orientadas para os valores de justiça e paz social”. A visão de futuro é “ser reconhecido como órgão de excelência em planejamento estratégico, governança e gestão judiciária, a impulsionar a efetividade da justiça brasileira”.

A Seção de Educação Corporativa (Seduc) tem como objetivo promover ações de capacitação destinadas ao desenvolvimento das competências essenciais e necessárias aos servidores do CNJ para a entrega de serviços de qualidade à sociedade.

A iniciativa de ofertar educação para seus colaboradores surge do reconhecimento de que são as pessoas as responsáveis pelo sucesso organizacional em termos de atingimento dos objetivos estratégicos. Para o CNJ, a concretização desses objetivos se traduz em prestação de serviços de qualidade para a sociedade.

Ressalte-se que o CNJ “visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual”. Neste contexto, faz-se necessário que os servidores, em todos os níveis hierárquicos, estejam aptos a contribuir com o cumprimento dos objetivos organizacionais, bem como motivados e dispostos a buscar soluções inovadoras para administração pública, estando comprometidos com o seu autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua.

A SEDUC oferta ações de capacitação alinhadas com a Gestão por Competências (GPC), com o Planejamento Estratégico do CNJ e compromissadas com metodologias de aprendizagem ativa e colaborativa.

Dessa maneira, pretende-se valorizar e incentivar a inovação entre os servidores, promovendo ações que estimulem a criatividade, a cultura da colaboração e o compartilhamento de conhecimento no âmbito deste Conselho.

PERFIL INSTITUCIONAL

A principal função do CNJ é controlar a atuação administrativa e financeira do Judiciário, assegurando que os magistrados cumpram com seus deveres, conforme prevê a Constituição Federal.

Diante desse relevante papel, o desenvolvimento de pessoas é elemento estratégico para a instituição, pois a ampliação das competências dos indivíduos reflete-se indubitavelmente nos resultados institucionais.

Assim, este Projeto Pedagógico Institucional (PPI) busca estar contextualizado à realidade do CNJ, objetivando direcionar as ações deste Conselho e apontar aonde se quer chegar em termos de educação. O PPI está diretamente relacionado com a identidade da instituição e a realidade a sua volta. Por isso, não deve ser um documento estático, devendo ser atualizado periodicamente para que cumpra sua função de servir como guia de organização do trabalho pedagógico.

Assim, ressalta-se que este projeto é institucional, pois visa convergir as ações de educação corporativa às competências necessárias ao cumprimento da missão, ao alcance da visão, à observância dos valores do CNJ e à consecução dos objetivos estratégicos do CNJ.

VALORES DO CNJ¹

- **Responsabilidade socioambiental:** observância aos princípios gerais de sustentabilidade e de responsabilidade socioambiental na atuação do CNJ.
- **Integração:** busca de sinergias e integração permanente entre unidades e colaboradores internos, bem como do CNJ com as demais instituições e com a sociedade.
- **Transparência:** observância ao princípio constitucional da publicidade em relação à atuação do CNJ.
- **Comprometimento:** compromisso de todos os colaboradores com a missão e os objetivos institucionais, observável pelo engajamento, esforço e empenho exercido em favor da organização.
- **Valorização das pessoas:** reconhecimento de que as pessoas consubstanciam a principal riqueza do CNJ e que o seu trabalho deve ser valorizado.
- **Coerência:** atuar com observância às próprias diretrizes, normas e orientações técnicas.

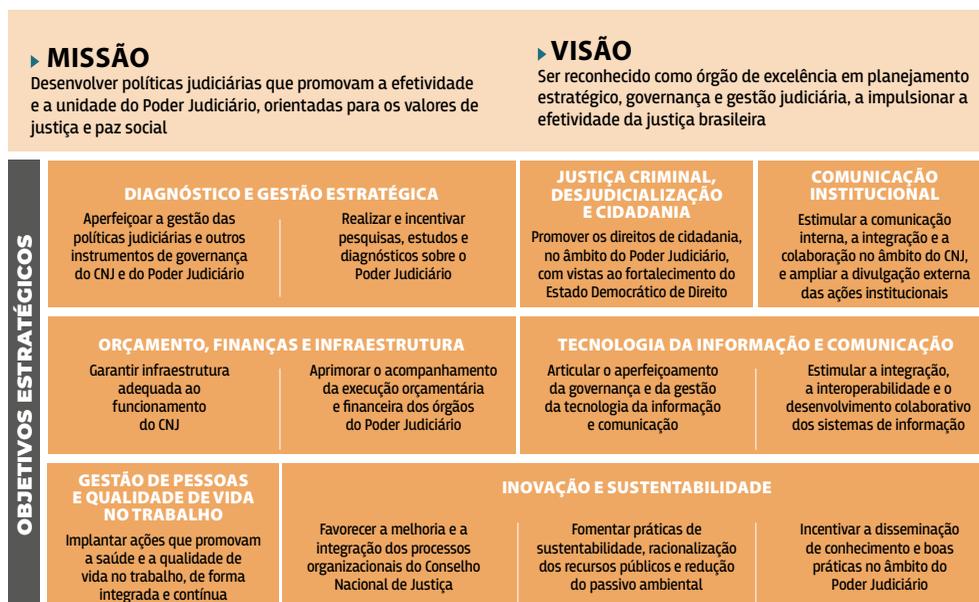


Figura 1: Mapa Estratégico do Conselho Nacional de Justiça – 2015-2020

¹ Os valores do CNJ estão dispostos na Portaria n. 167 de 15/12/2015.

ANÁLISE CONTEXTUAL

A Implantação da Gestão por Competências (GPC) deu-se por meio do Termo de Execução Descentralizada (TED) n. 14/2018 e do Aditamento ao referido TED firmados entre o CNJ e a Universidade Federal do Pará (UFPA).

O mapeamento de competências realizado pela UFPA no ano de 2019 neste Conselho está sendo empregado para subsidiar os processos decisórios em vários subsistemas de gestão de Pessoas.

Nos subsistemas Treinamento, Desenvolvimento e Educação, o mapeamento de competências é utilizado como instrumento para levantamento de necessidades de capacitação, ou seja, como instrumento de diagnóstico. As lacunas de competências identificadas poderão subsidiar o planejamento das ações de capacitação a serem ofertadas para os servidores do órgão.

O modelo de gestão por competências orienta os esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos organizacionais.

Por conseguinte, o Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC), abarcado pelo Projeto Pedagógico Institucional, contempla as reais necessidades da organização de acordo com seus objetivos estratégicos, possibilitando à instituição tomar decisões referentes à capacitação de forma racional e detalhada. Em outras palavras, a instituição terá condições de selecionar quem necessita de capacitação e a sua finalidade.

Desse modo, para que a instituição seja capaz de alcançar seus objetivos estratégicos, é necessário que seus servidores tenham competências em níveis condizentes ao que é esperado deles.

PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

INSTITUCIONAIS²

As ações de educação corporativa serão orientadas pelos princípios e pelas diretrizes estabelecidos na Resolução n. 240, de 9 de setembro de 2016, que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, e, também, pela Resolução n. 192, de 8 de maio de 2014, que dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário.

São princípios da educação corporativa no CNJ:

- I. Valorização da experiência e competências dos magistrados e servidores do Conselho Nacional de Justiça;
- II. Alinhamento das ações de educação corporativa aos objetivos estratégicos do Conselho Nacional de Justiça;
- III. Valorização da aprendizagem colaborativa;
- IV. Estímulo ao desenvolvimento de talentos, ao trabalho criativo e à inovação;
- V. Fomento à gestão do conhecimento;
- VI. Aprendizagem contínua e permanente;
- VII. Compartilhamento de experiências profissionais; e
- VIII. Acessibilidade dos materiais pedagógicos, das ações de capacitação e dos espaços educativos.

² Os princípios e diretrizes institucionais que orientam as ações de educação corporativa do CNJ estão dispostos na Resolução n. 240, de 09 de setembro de 2016 e na Resolução n. 192, de 8 de maio de 2014.

São diretrizes da educação corporativa no CNJ:

- I. Instituir e executar o plano anual de capacitação do Conselho Nacional de Justiça, alinhado ao planejamento estratégico do Conselho Nacional de Justiça;
- II. Fomentar a aprendizagem colaborativa e o compartilhamento de experiências;
- III. Garantir a oferta de ações de formação adequadas para o desenvolvimento das competências necessárias aos servidores do Conselho Nacional de Justiça;
- IV. Promover ações de desenvolvimento de instrutores internos; e
- V. Estimular ações de gestão do conhecimento no CNJ.

As ações de educação corporativa respeitarão os aspectos referentes à **desburocratização**, estabelecidos na Lei n. 13.726, de 8 de outubro de 2018, e na Portaria CNJ n. 193 de 19 de novembro de 2019, de modo a evitar possíveis procedimentos desnecessários, simplificando-os, sem prejuízo do cumprimento das exigências legais e do controle administrativo dos atos e processos.

ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA

As ações de educação corporativa ofertadas aos servidores do CNJ serão concebidas, prioritariamente, em uma perspectiva da formação baseada em competências com valorização da aprendizagem significativa e aprendizagem baseada em problemas vinculados à realidade do CNJ.

A aprendizagem baseada em problemas é um método de ensino-aprendizagem que se fundamenta na utilização de problemas como ponto de partida para construção e aquisição de novas competências, sendo os problemas estímulos para a aprendizagem. Trata-se de uma proposta de aprendizagem centrada no aluno.

A forma de organização da educação corporativa no CNJ baseia-se em quatro pilares da educação, ou as quatro aprendizagens, conforme defendido pela Organização das Nações Unidas para a Ciência, Educação e Cultura (Unesco): **aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos, aprender a ser.**



Figura 2: Os pilares quatro pilares da educação no CNJ

APRENDER A CONHECER

Prazer de compreender, descobrir, construir e reconstruir o conhecimento, curiosidade, autonomia, atenção. Aprender a conhecer é mais do que aprender a aprender. Aprender mais linguagens e metodologias do que conteúdos, pois estes envelhecem rapidamente. Não basta aprender a conhecer. É preciso aprender a pensar a realidade. É preciso pensar também o novo, reinventar o pensar, pensar e reinventar o futuro.

APRENDER A FAZER

É indissociável do aprender a conhecer. O fazer deixou de ser puramente instrumental. Nesse sentido, vale mais hoje a competência pessoal que torna a pessoa apta a enfrentar novas situações de emprego, mas apta a trabalhar em equipe, do que a pura qualificação profissional. O importante na formação do trabalhador é saber trabalhar coletivamente, ter iniciativa, gostar do risco, ter intuição, saber comunicar-se, saber resolver conflitos, ter estabilidade emocional. Essas são, acima de tudo, qualidades humanas que se manifestam nas relações interpessoais mantidas no trabalho.

APRENDER A VIVER JUNTOS

A viver com os outros. Compreender o outro, desenvolver a percepção da interdependência, da não violência, administrar conflitos. Descobrir o outro, participar em projetos comuns. Ter prazer no esforço comum. Participar de projetos de cooperação.

APRENDER A SER

Desenvolvimento integral da pessoa: inteligência, sensibilidade, sentido ético e estético, responsabilidade pessoal, espiritualidade, pensamento autônomo e crítico, imaginação, criatividade, iniciativa. Para isso não se deve negligenciar nenhuma das potencialidades de cada indivíduo. A aprendizagem não pode ser apenas lógico-matemática e linguística. Precisa ser integral.

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

As ações de educação corporativa têm por objetivo a formação e desenvolvimento de **competências pessoais, gerenciais, transversais e técnicas** de modo a reduzir, progressivamente, as lacunas dos colaboradores identificadas no mapeamento de competências.



Figura 3: Mapa de Desenvolvimento de Competências – CNJ

* As competências do Departamento de Tecnologia da Informação (DTI) são complementadas com instrumento próprio, conforme previsto no art. 15 da Resolução CNJ n. 211 de 2015.

* As competências a serem desenvolvidas podem ocorrer em mais de uma categoria. Entretanto, poderá haver diferença de abordagem na ação de capacitação, considerando as especificidades de cada categoria de competência.

COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Referem-se ao **relacionamento interpessoal** e **características comportamentais** dos servidores. Envolvem habilidades atitudinais de respeito, cuidado e atenção ao outro e ao serviço e bem público e são essenciais para o desenvolvimento de um bom clima organizacional e satisfação no ambiente laboral.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

São voltadas para **liderança e coordenação de equipes**; envolvem atividades como delegar tarefas, oferecer devolutivas a respeito do desempenho do colaborador e acompanhar o trabalho de sua equipe.

COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS OU TRANSVERSAIS

São aquelas tradicionais no serviço burocrático, envolvendo o desempenho de redação de documentos oficiais, análise de processos, seu correto arquivamento e tramitação etc. Tais competências podem ser trabalhadas em atividades de capacitação formais e programas de tutoria, por exemplo.

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

São aquelas de expertise de cada unidade, isto é, expressam as especificidades características dos objetivos de cada unidade e das atividades desempenhadas pelos seus servidores.

PLANO DE AÇÃO

PLANEJAMENTO

Com o diagnóstico das competências, foi possível identificar quais delas devem ser trabalhadas de forma prioritária pelo CNJ, bem como as prioridades de capacitação e os servidores que deverão participar prioritariamente dessas ações. Nesse sentido, são privilegiadas as competências com maior lacuna ou com alta frequência de servidores com lacunas altas e médias.

Dessa maneira, iniciou-se o planejamento das ações de capacitação, levando-se em conta os sujeitos envolvidos, o modelo pedagógico, os recursos financeiros, os materiais e as infraestruturas disponíveis.

É importante perceber que, tratando-se de eventos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), algumas competências podem ser ofertadas em treinamentos em conjunto, ou seja, um determinado evento pode contribuir com o desenvolvimento de mais de uma competência, de acordo com a análise da equipe. Isso poderá ser útil para economizar tempo e recursos nas ações de capacitação.

EXECUÇÃO

Nesta fase, as ações previstas no planejamento são colocadas em prática e, concomitantemente, o controle e acompanhamento das ações é realizado. Gestão por Competências, o foco do treinamento deve ser o uso da competência no contexto do trabalho. Dessa forma, as capacitações devem possuir uma **abordagem prática**, considerando que as atividades puramente teóricas tendem a ser menos efetivas nos processos de capacitação quando não articuladas ao uso da competência. Além disso, os processos de tutoria e aprendizagem no ambiente do trabalho devem ser utilizados tanto quanto possível, para garantir a transferência de aprendizagem da situação de treinamento para a atividade laboral.

PROGRAMAS E AÇÕES DE CAPACITAÇÃO

As ações de educação corporativa devem estar alinhadas às estratégias institucionais e visam contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional no CNJ, devendo ser priorizadas aos servidores efetivos do quadro deste Conselho.

Destinam-se à aquisição, à atualização, ao aperfeiçoamento e à vivência de um conjunto de competências e valores institucionais, visando desenvolver, preferencialmente, competências com alta e média lacunas, bem como as atuais e futuras do Conselho.

As ações podem assumir diversos formatos, como cursos, oficinas, *workshops*, palestras, painéis, jornadas, conferências, seminários, congressos, debates, mesas redondas, cinedebates, fóruns, comunidades de aprendizagem, grupos de estudo e de leitura, rodas de diálogo e conversa, jogos corporativos, entre outros, com a finalidade de acompanhar as mais modernas soluções existentes no contexto da educação de adultos.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES (PDL)

O Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL) atende a Instrução Normativa n. 001/2010 e tem por objetivo elevar o grau das **competências gerenciais** associadas à gestão pública contemporânea na consecução das metas institucionais. O público-alvo do programa são: líderes, potenciais líderes e sucessores.

O PDL buscou atender às lacunas de competências gerenciais que apresentaram o maior número de gestores com alta e média lacuna, quais sejam:

- 1ª Análise de Cenário;
- 2ª Decisões Estratégicas;
- 3ª Devolutiva (*feedback*);
- 4ª Gestão da Informação;
- 5ª Gestão de Conflitos;
- 6ª Visão Sistêmica;
- 7ª Delegação de Tarefas;
- 8ª Gestão de Mudanças;
- 9ª Negociação;
- 10ª Supervisão de Atividades.

Planeja-se ofertar no mínimo 30 horas de capacitação a cada biênio, sendo 15 horas por ano.³



Figura 4: Oferta de Ações do PDL

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES (PDS)

Busca o desenvolvimento contínuo e aprimoramento do crescimento pessoal e profissional dos **servidores**, contribuindo assim, para o desenvolvimento organizacional.⁴

AÇÕES DE FORMAÇÃO DE INSTRUTORES INTERNOS

São ações destinadas à formação de instrutores internos dentre os servidores do CNJ interessados em compartilhar conhecimentos, habilidades e atitudes com os demais colegas da organização.

No primeiro semestre de 2020, a Seduc iniciou o projeto de formação do banco de instrutores do órgão, visando à formação desses facilitadores, com foco em conhecimento em metodologia de ensino para adultos, técnicas de treinamento e técnicas de produtos e serviços.

³ Conforme previsto na IN, é obrigatória, a cada 2 anos, a participação dos titulares de unidades administrativas organizadas em nível de assessoramento, nomeados para cargo de assessor-chefe. Os servidores nomeados para os exercícios de cargo em comissão ou designados para função comissionada de natureza gerencial também deverão participar do PDL oferecido pelo CNJ.

⁴ As ações de treinamento e desenvolvimento do CNJ estão regulamentadas pela Instrução Normativa n. 25/2009.

AÇÕES DE CIDADANIA CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE

São ações destinadas à disseminação de conhecimentos e práticas vinculadas à **sustentabilidade**, racionalização dos recursos públicos e redução do passivo ambiental. A cidadania corporativa baseia-se nas ações de sustentabilidade e responsabilidade social que, combinados, tornam-se ações que beneficiam tanto o CNJ, como a sociedade em geral. Essas ações estarão associadas à Instrução Normativa n. 41/2018, que dispõe sobre o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do Conselho Nacional de Justiça.

QUANTO À FORMA DE REALIZAÇÃO / EXECUÇÃO

Para a definição das ações de educação corporativa, foram consideradas as informações provenientes do diagnóstico de competências, resultados da gestão de desempenho, demandas das unidades do CNJ, normativos internos, diretrizes da administração superior do CNJ e recomendações de órgãos de controle.

Para melhor atender às necessidades de capacitação de nossos servidores, bem como para adequar as ações ofertadas às atividades laborais dos colaboradores, as ações de capacitação desenvolvidas pela Seduc poderão ser ofertadas nos formatos a seguir:

- **Presencial:** são ações realizadas com a presença de um instrutor/facilitador e podendo ser executada tanto nas dependências do CNJ quanto externamente;
- **EAD:** são ações realizadas com utilização de meios e tecnologias da informação e comunicação, com alunos e professores que não compartilham do mesmo espaço físico durante as interações;
- **Híbrido:** são ações realizadas com a combinação do aprendizado *on-line* com o presencial;
- **On-the-Job:** são ações realizadas no próprio ambiente de trabalho, durante as atividades laborativas do colaborador, e sob orientação de profissional que possua domínio sobre o conteúdo abordado.

Ressalta-se que as ações de capacitação relacionadas às **competências pessoais, gerenciais e transversais**, por abrangerem um número maior de servidores, serão promovidas, preferencialmente, por meio de evento interno de capacitação, ou por meio de evento *in company*, considerando a valorização dos servidores, a economicidade, a eficiência e a efetividade da alocação dos recursos de treinamento.

Já as **competências técnicas**, por sua natureza específica, podem não abarcar número de servidores suficientes para serem realizadas por meio de capacitação interna. Nesse caso, o desenvolvimento de tais competências poderá ser buscado, promovido e organizado por instituições parceiras/contratadas pelo CNJ e ofertada de acordo com as lacunas de competências.

A relação de competências que serão trabalhadas pela Seduc consta do **Anexo I**, conforme detalhado abaixo: **Anexo I - Plano de Desenvolvimento de Competências**: Relação das competências que serão priorizadas nas ações de capacitação ofertadas pela SEDUC no exercício de 2020.

A dotação orçamentária destinada às ações de capacitação de servidores consta do **Anexo II**, bem como a respectiva distribuição orçamentária.

INDICADORES DE DESEMPENHO

A Seduc acompanhará, de forma contínua, os resultados de suas ações de capacitação, sejam as oferecidas diretamente como também as contratadas e desenvolvidas por terceiros. Para tanto, será feita medição dos resultados por meio dos seguintes indicadores de desempenho: índice de ocupação das vagas ofertadas, índice geral de capacitação e índice per capita.



Figura 5: Indicadores de desempenho – Seduc

CONCEPÇÃO DE AVALIAÇÃO

A avaliação das ações de capacitação é um recurso importante para orientação da prática pedagógica e para melhoria dos processos de ensino-aprendizagem.

As ações de capacitação adotarão a concepção de avaliação formativa da aprendizagem. A partir dessa concepção, compreende-se que a atividade avaliativa ocorre durante todo o processo e tem como função ajudar os estudantes (servidores) a aprender e os professores a ensinar.

A avaliação corporativa é uma coleta sistemática de informações descritivas e valorativas para que se possam tornar eficazes as decisões relacionadas à seleção, adoção, valor e modificação das atividades instrucionais. As avaliações são fontes de informações para o aperfeiçoamento constante do processo de treinamento.

AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

Aplicada após o término da ação de capacitação e tem por objetivo coletar a percepção dos participantes em relação ao conteúdo do curso, à atuação do instrutor/facilitador, à organização do evento e demais aspectos que permeiam a capacitação.

AVALIAÇÃO DO INSTRUTOR

Aplicada ao instrutor após o término da ação de capacitação e destinada a coletar informações sobre o suporte oferecido pela Seduc, interação e participação dos servidores e alcance dos objetivos de aprendizagem.

AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM

Compreende atividades desenvolvidas antes e durante o curso, destinadas a orientar o processo de ensino-aprendizagem. Visam verificar se os participantes conseguiram atingir os objetivos de aprendizagem. Nossa proposta de avaliação fundamenta-se na avaliação formativa.

AVALIAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM

Realizada algum tempo após o término do curso com objetivo de verificar a transferência das competências desenvolvidas durante a ação de capacitação para as atividades laborais do servidor.

ANEXOS

ANEXO I – PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

CATEGORIA	ÁREA TEMÁTICA	COMPETÊNCIA A SER DESENVOLVIDA	PÚBLICO POTENCIAL	PREVISÃO DE OFERTA
GERENCIAL	Análise de Cenário	Análise de Cenário: Identificar riscos positivos e negativos para a Organização utilizando técnicas de análise de cenários e dados disponíveis, nos processos da Organização e de acordo com os objetivos da Organização.	118	A definir
GERENCIAL	Decisões Estratégicas	Decisões Estratégicas: Tomar decisões com base em uma visão estratégica, de acordo com os objetivos da unidade/ Organização, considerando os níveis de prioridade estabelecidos.	109	1º SEMESTRE DE 2020
GERENCIAL	Devolutiva (<i>feedback</i>)	Devolutiva (<i>feedback</i>): Oferecer ao colaborador informações a respeito de seu desempenho, apontando pontos positivos e pontos a melhorar e utilizando técnicas pertinentes para a devolutiva.	91	A definir
GERENCIAL	Gestão da Informação	Gestão da Informação: Organizar o fluxo de informação da organização, identificando sobrecargas e lacunas.	89	A definir
GERENCIAL	Gestão de Conflitos	Gestão de Conflitos: Mediar conflitos, considerando as partes envolvidas e propondo soluções de acordo com os interesses institucionais, utilizando técnicas de mediação.	88	A definir

CATEGORIA	ÁREA TEMÁTICA	COMPETÊNCIA A SER DESENVOLVIDA	PÚBLICO POTENCIAL	PREVISÃO DE OFERTA
GERENCIAL	Visão Sistêmica	Visão Sistêmica: Tomar decisões considerando a interação e a interdependência entre processos de trabalho, setores e unidades, avaliando os impactos de suas ações para a obtenção dos resultados institucionais.	85	A definir
GERENCIAL	Delegar Tarefas	Delegar Tarefas: Distribuir as atividades da unidade de acordo com os objetivos institucionais, perfil e competências da equipe, otimizando recursos e tempo de trabalho.	84	A definir
GERENCIAL	Gestão de Mudanças	Gestão de Mudanças: Conduzir processos de mudança organizacional de acordo com a realidade e/ou os desafios apresentados.	81	A definir
GERENCIAL	Negociação	Negociação: Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos de acordo com as condições e contrapartidas da Organização, utilizando técnicas de negociação e legislação vigente.	78	A definir
GERENCIAL	Supervisão de Atividades	Supervisão de Atividades: Avaliar a execução das atividades realizadas pelos colaboradores e unidades subordinadas de acordo com o planejamento e os objetivos da unidade.	72	A definir
GERENCIAL	Planejamento	Planejamento: Definir objetivos, investimentos, ações e resultados de acordo com os objetivos do Planejamento Estratégico da Unidade e da Organização.	71	1º SEMESTRE DE 2020

CATEGORIA	ÁREA TEMÁTICA	COMPETÊNCIA A SER DESENVOLVIDA	PÚBLICO POTENCIAL	PREVISÃO DE OFERTA
GERENCIAL	Gestão da Motivação	Gestão da Motivação: Identificar fatores motivacionais dos membros da sua equipe, desenvolvendo programas condizentes para o reconhecimento de desempenho.	70	A definir
GERENCIAL	Representação	Representação: Representar a Organização em eventos internos e externos de acordo com seu conhecimento técnico com postura, clareza e comunicação adequada.	70	A definir
GERENCIAL	Gestão de Projetos	Gestão de Projetos: Monitorar e avaliar a qualidade e o impacto das soluções executadas no CNJ de acordo com os objetivos definidos no seu Planejamento Estratégico, dentro do prazo e orçamento estabelecidos, utilizando metodologias de GP.	66	1º SEMESTRE DE 2020
GERENCIAL	Visão Estratégica	Visão Estratégica: Estabelecer estratégias, que considerem o papel e o contexto de atuação da Organização, nos âmbitos interno e externo, alinhadas aos propósitos institucionais de curto, médio e longo prazo.	60	1º SEMESTRE DE 2020
GERENCIAL	Orientação Estratégica	Orientação Estratégica: Elaborar objetivos, metas e iniciativas para as unidades e equipes alinhadas às estratégias institucionais, identificando necessidades e prioridades para a maximização dos resultados.	57	1º SEMESTRE DE 2020
PESSOAL	Inovação	Inovação: Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas, considerando as necessidades da unidade/ Organização e obedecendo às normas vigentes.	129	1º SEMESTRE DE 2020

CATEGORIA	ÁREA TEMÁTICA	COMPETÊNCIA A SER DESENVOLVIDA	PÚBLICO POTENCIAL	PREVISÃO DE OFERTA
PESSOAL	Comunicação Oral	Comunicação Oral: Comunicar-se na forma oral identificando corretamente a solicitação do ouvinte e respondendo-a objetivamente, em linguagem apropriada ao interlocutor utilizando técnicas de oratória.	92	2º SEMESTRE DE 2020
PESSOAL	Autogerenciamento	Autogerenciamento: Organizar e realizar suas tarefas e compromissos profissionais de acordo com sua natureza, considerando os níveis de prioridade, os prazos necessários e os objetivos da unidade.	80	1º SEMESTRE DE 2020
PESSOAL	Autocrítica	Autocrítica: Identificar os pontos positivos e negativos de seu próprio comportamento, por meio de seu desempenho no ambiente de trabalho.	69	2º SEMESTRE DE 2020
PESSOAL	Autocontrole	Autocontrole: Autorregular as próprias emoções, empregando técnicas de controle e identificando elementos ambientais potencialmente estressores.	66	2º SEMESTRE DE 2020
PESSOAL	Trabalho em Equipe	Trabalho em Equipe: Atuar em equipes de trabalho, considerando as características dos demais membros, a natureza da tarefa e os objetivos do plano de trabalho, obedecendo às normas de civilidade e ética da organização.	62	2º SEMESTRE DE 2020
PESSOAL	Flexibilidade	Flexibilidade: Avaliar ideias e opiniões de acordo com os objetivos estabelecidos, considerando suas vantagens e desvantagens e obedecendo às normas de civilidade e ética da instituição.	60	2º SEMESTRE DE 2020

CATEGORIA	ÁREA TEMÁTICA	COMPETÊNCIA A SER DESENVOLVIDA	PÚBLICO POTENCIAL	PREVISÃO DE OFERTA
PESSOAL	Atendimento ao Público	Atendimento ao Público Interno e/ou Externo: Responder às demandas do público, considerando a natureza da solicitação, as características do solicitante, obedecendo prazos e normas de civilidade e ética.	48	2º SEMESTRE DE 2020
PESSOAL	Relacionamento Interpessoal	Relacionamento Interpessoal: Interagir com os demais colaboradores, respeitando as diferenças, buscando convívio pacífico e produtivo.	46	2º SEMESTRE DE 2020
PESSOAL	Sustentabilidade	Sustentabilidade: Realizar suas atividades de acordo com os princípios e políticas de sustentabilidade.	41	2º SEMESTRE DE 2020.
TRANSVERSAL	Comunicação Escrita	Comunicação Escrita: Comunicar-se por escrito, considerando a demanda exposta e a linguagem do interlocutor, de acordo com a norma culta da língua portuguesa brasileira.	95	1º SEMESTRE DE 2020
TRANSVERSAL	Redação Oficial	Redação Oficial: Elaborar documentos oficiais de acordo com o manual definido pela instituição.	68	1º SEMESTRE DE 2020
TRANSVERSAL	Execução de Projetos	Execução de Projetos: Executar projetos, programas e ações de acordo com os objetivos estratégicos da Organização, dentro do prazo e orçamento estabelecidos.	63	1º SEMESTRE DE 2020

A oferta das ações de capacitação está condicionada à existência de recursos financeiros e à capacidade operacional da unidade.

ANEXO II – ORÇAMENTO

DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA - EXERCÍCIO DE 2020*	R\$ 1.500.000,00	
DESCRIÇÃO	VALOR	DISTRIBUIÇÃO
PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ⁵	R\$ 450.142,60	30,01%
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS ⁶	R\$ 300.095,06	20,01%
BOLSA DE PÓS-GRADUAÇÃO	R\$ 217.192,14	14,48%
MESTRADO	R\$ 200.000,00	13,33%
BOLSA DE LÍNGUA ESTRANGEIRA	R\$ 182.570,20	12,17%
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMERGENTES ⁷	R\$ 150.000,00	10,00%

* O valor previsto originalmente na dotação orçamentária é de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais), com previsão de remanejamento no montante de até R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais).

5 Tem por objeto o desenvolvimento de competências pessoais, gerenciais e transversais, preferencialmente, com alta e média lacunas.

6 Tem por objeto o desenvolvimento de competências técnicas preferencialmente, com alta e média lacunas.

7 Tem por objeto o desenvolvimento de competências em ascensão, alinhadas a projetos institucionais, que são estratégicas para o órgão.

