



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO ESPÍRITO SANTO  
Rua João Batista Parra 575 - Bairro Praia do Suá - CEP 29052-123 - Vitória - ES

## INFORMAÇÃO - TRE-ES/PRE/EJE PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO DE 2026

### Apresentação

A Escola Judiciária Eleitoral do Espírito Santo (EJE-ES), instituída pela Resolução TRE-ES n.º 243/2009 e regulamentada pela Resolução TRE-ES n.º 772/2015 e Resolução n.º 152/2021, é a unidade administrativa do Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo (TRE-ES) responsável pela: (a) formação inicial e continuada em Direito Eleitoral; (b) pela promoção da educação para cidadania por meio de ações institucionais de responsabilidade social e (c) pelo estímulo ao estudo, à pesquisa e à produção científica em matéria eleitoral.

Com a missão de "garantir a legitimidade do processo eleitoral", o TRE-ES possui a visão de manter-se como uma instituição reconhecida pela excelência na prestação jurisdicional e na disseminação de valores éticos à sociedade, conduzindo-a com segurança, transparência, celeridade e eficácia.

As ações da Escola são direcionadas a magistrados e magistradas, membros do Ministério Público, advogados e advogadas, servidores e servidoras da Justiça Eleitoral, além de estudantes e demais cidadãos e cidadãs interessados. As atividades promovidas são organizadas em três grandes eixos de atuação: (1) capacitação, que compreende a formação inicial e continuada em Direito, especialmente eleitoral, além da matéria administrativa aplicável às unidades do Tribunal; (2) cidadania, que consiste no desenvolvimento de projetos para educação do eleitorado e fortalecimento da democracia e (3) aprimoramento das práticas eleitorais, com fins de estudo e produção científica em matéria eleitoral.

Para isso, a EJE-ES conta com uma Diretoria própria, atualmente composta pela Juíza Membro do TRE-ES, Dra. Isabella Rossi Naumann Chaves (responsável pelo biênio 2025-2026), pelo Secretário-Geral e Secretário de Gestão de Pessoas, Adriano Moreira de Souza e o Secretário-Executivo, Vinicius Quintino de Oliveira. Além disso, conta com a colaboração de três servidores assistentes: Ariany Teixeira da Motta Nichetti, Patrícia Nogueira Figueiredo e Rosiane Marrochi Xavier.

Com o objetivo de melhorar sua qualificação e consolidar o papel institucional enquanto centro de educação de excelência, a EJE-ES mantém constante diálogo com as demais escolas do Poder Judiciário, sobretudo a Escola Nacional de Formação de Magistrados - ENFAM, incorporando diretrizes e boas práticas pedagógicas nas rotinas de trabalho, participando, inclusive, das atividades da Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura (Renejum). Além disso, o TRE-ES também participa do Fórum Permanente do Poder Judiciário no Estado do Espírito Santo (Fojures), cuja parceria estabelece a cooperação técnica e acadêmica entre as escolas da magistratura e judiciais do Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo (TRE-ES), do Tribunal de Justiça do Espírito Santo (TJES), Tribunal Regional Federal do Rio de Janeiro e Espírito Santo (TRF 2ª Região) e Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região (TRT-17).

A articulação colaborativa e horizontalizada do modelo de governança e gestão interna da EJE-ES merece destaque, já que é responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de educação corporativa do Tribunal. Nesse contexto, tem sido motivo de reconhecimento para o TRE-ES a participação desta Escola no processo de Gestão por Competências, de Mapeamento e Avaliação de Ocupações Críticas e de Análise de Necessidades de Capacitação, todas metodologias aplaudidas pela academia e incorporadas à rotina de gestão de pessoas do Tribunal.

O Plano Anual de Capacitação tem se mostrado um instrumento técnico, alinhado à estratégia da organização, contemplando ações de desenvolvimento e de redução de lacunas em diversas áreas do Tribunal. A EJE-ES executa dezenas de cursos, eventos, congressos, webinars e trilhas de aprendizagens atingindo centenas de estudantes, acadêmicos, servidores e autoridades, o que está catalogado no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA/EJE-ES) e no Canal da Escola no Youtube.

O desenvolvimento de ações de capacitação tem o objetivo de alinhar as competências dos servidores às diretrizes voltadas à gestão e ao desenvolvimento de pessoas, compatível com a legislação nacional estabelecida pela [Resolução CNJ n.º 192/2014](#) e [Resolução TSE n.º 22.572/2007](#), que dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral, com foco na aquisição e no desenvolvimento de competências.

Esse plano de capacitação terá como objeto, precipuamente, o tratamento das lacunas de competência sinalizadas como passíveis de serem objeto de ações de capacitação pelas unidades de educação do TRE-ES.

## 1. FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A Escola Judiciária Eleitoral (EJE-ES) apresenta aos servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo o Plano Anual de Capacitação de 2026 (PAC-2026).

O referido documento foi desenvolvido com base na Resolução CNJ n.º 192/2014, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal e o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral, regulamentado pela Resolução TSE n.º 22.572/2007.

De acordo com o art. 4º, da Resolução TSE n.º 22.572/2007, são premissas do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral:

1. A existência, em cada Tribunal Eleitoral, de um Plano de Gestão Estratégica, com a definição clara de objetivos e metas a alcançar, voltado para o cumprimento da missão institucional e sua visão de futuro;
2. A identificação das competências institucionais críticas, que garantam a eficiência dos processos e a eficácia nos resultados da Justiça Eleitoral;
3. O profundo conhecimento sobre o capital humano e intelectual existente no âmbito de cada Tribunal Eleitoral.

Nesse sentido, a metodologia de gestão por competências adotada pelo TRE-ES levou em consideração a necessidade de alinhamento estratégico da organização e a priorização do desenvolvimento de competências, por meio do processo de Análise de Necessidade de Capacitação (ANT), com vistas a conhecer e promover o capital humano e intelectual existente no âmbito do Tribunal.

Para isso, o PAC-2026 foi desenvolvido como instrumento de planejamento das ações de capacitação de pessoal, norteando a formação e o desenvolvimento profissional dos magistrados e servidores, com vista a torná-los cada vez mais qualificados e aptos para enfrentarem os desafios com os quais a Instituição se depara constantemente no cumprimento da sua missão, tendo como parâmetro os objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico em vigor.

Os eventos de capacitação sugeridos foram elaborados a partir dos resultados do último ciclo de avaliação de competências, em 2025. Para viabilizar a realização dos eventos mencionados, poderão ser utilizados os seguintes meios:

1. Metodologia presencial e/ou a distância;
2. Instrutores, conteudistas e tutores internos e/ou contratados;
3. Desenvolvimento de trilhas de aprendizagem;
4. Convênios e/ou contratos com instituições de ensino, universidades, escolas ou centros de treinamento, públicos ou privados.

Acredita-se que a capacitação é uma das formas de fortalecimento institucional e valorização do servidor, por isso, enfatizamos a sua importância para fomentar o aperfeiçoamento contínuo, o que refletirá na melhoria dos serviços prestados à população

A EJE-ES espera que os servidores aproveitem as oportunidades oferecidas, sendo protagonistas de seu crescimento profissional e pessoal, apoiado e incentivado por cada gestor, comprometido com o fortalecimento do TRE-ES.

### 1.1 Princípios e Diretrizes

Os princípios e diretrizes que orientam o desenvolvimento e a gestão da educação corporativa estão dispostos no Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral (Resolução TSE n.º 22.572/2007).

#### 1.1.1 Princípios:

- I. a educação fundamentada em valores éticos, na prática da cidadania e no aperfeiçoamento da gestão pública que atenda às demandas da sociedade brasileira;
- II. o processo educativo fundamentado no repertório de conhecimentos e de experiências da servidora e do servidor, sujeito(a) e parceiro(a) na construção da aprendizagem;
- III. a educação tendo como objetivo o desenvolvimento integral do ser humano, que estimula o raciocínio, a consciência, a sensibilidade e uma visão crítica do ambiente;
- IV. a prática educacional que incentiva a inovação e a participação, assegurando a transferência efetiva do aprendizado e possibilitando o desenvolvimento de competências num processo de melhoria contínua;
- V. a criação de uma cultura de educação coletiva em que o conhecimento construído em conjunto passa a ser patrimônio de todas e todos.

#### 1.1.2 Diretrizes:

- I. otimizar os recursos orçamentários disponíveis para capacitação, buscando a adoção dos formatos, métodos, técnicas e soluções de aprendizagem, a fim de garantir a melhor relação custo-benefício para a administração;
- II. possibilitar o acesso de servidoras e servidores às ações de capacitação e de desenvolvimento, oferecendo pelo menos uma oportunidade de aprendizagem em cada exercício;
- III. proporcionar o envolvimento dos(as) ocupantes de funções de natureza gerencial com o aprendizado, assegurando a realização de pelo menos 30 horas de capacitação, destinadas à formação e ao desenvolvimento de gestoras e de gestores, a cada dois exercícios;
- IV. avaliar, permanentemente, os resultados advindos das ações de capacitação e de desenvolvimento.

## 2. POLÍTICAS E NORMAS

As políticas e normas que norteiam as ações da Escola Judiciária Eleitoral do Espírito Santo (EJE-ES) constituem um arcabouço estratégico essencial que legitima a realização das ações nos três eixos de atuação.

Para além da Resolução TSE n.º 22.572/2007, a EJE-ES está ancorada em instrumentos normativos de alcance nacional e local. A EJE-ES alinha suas práticas com as exigências do Conselho Nacional de Justiça, do Tribunal Superior Eleitoral e do Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo (TRE-ES), dentre elas, destacam-se:

1. Resolução TSE n.º 22.572/2007 - Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral;
2. Resolução CNJ n.º 192/2014 - Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário;
3. Resolução ENFAM n.º 5/2025 - Diretrizes Pedagógicas da ENFAM;
4. Resolução CNJ n.º 246/2018 - Plano Estratégico Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos servidores do Poder Judiciário;
5. Decreto n.º 9.991/2019 - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal;
6. Resolução TSE n.º 23.620/2020 - Estrutura, funcionamento e competências das Escolas Judiciárias Eleitorais;
7. Ato TRE-ES n.º 285/2020 - que estabeleceu o modelo de gestão por competências do TRE-ES e regulamentado por este ato.
8. Resolução TRE-ES n. 94/2021 - Institui o Planejamento Estratégico do TRE-ES 2021-2026.

## 3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A Resolução TSE n.º 22.572/2007, ao indicar os planos anuais de capacitação como instrumentos do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral, observa que eles devem estar alinhados aos Planos de Gestão Estratégica dos Tribunais Eleitorais.

Por essa razão, a educação corporativa é compreendida como um sistema estratégico, cujos esforços se alinham à missão, à visão de futuro, aos valores e aos objetivos do TSE, consolidando seu compromisso com a democracia e a cidadania.

Em 2014, por meio do inciso II do art. 3º da Resolução n.º 192/2014, o CNJ reforça, como um dos princípios da Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, a integração permanente da educação com o planejamento estratégico do Poder Judiciário.

### 3.1 Conheça o Mapa Estratégico do TRE-ES

**Missão:** Garantir a legitimidade do processo eleitoral.

**Visão:** Manter-se como uma instituição reconhecida pela excelência na prestação jurisdicional e na disseminação de valores éticos à sociedade, conduzindo o processo eleitoral com segurança, transparência, celeridade e eficácia.

**Valores Institucionais** visíveis para a Sociedade:

**Valores pessoais:** adaptabilidade, coerência, compromisso, honestidade, integração e respeito;

**Valores institucionais:** acessibilidade, celeridade, diversidade, ética, imparcialidade, inovação, probidade, responsabilidade social e ambiental e transparência.

**Macrodesafios:** Garantia dos Direitos Fundamentais; Fortalecimento da Relação Institucional do Judiciário com a Sociedade; Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional; Enfrentamento à Corrupção, à Improbidade Administrativa e aos Ilicítos Eleitorais; Promoção da Sustentabilidade; Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e Governança Judiciária; Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas; Aperfeiçoamento da Gestão Financeira e Orçamentária e Fortalecimento da Estratégia Nacional de TIC e de Proteção de Dados.



A Cadeia de Valor do TRE representa a estruturação das atividades desenvolvidas na instituição, as quais agregadas, oferecem os serviços de excelência aos seus destinatários finais. Este processo permite uma visão sistêmica e compreensão dos processos da instituição, podendo estabelecer novas estratégias, de forma otimizada, para as relações existentes entre cada atividade que compõem a Cadeia de Valor.

No Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo, a Cadeia de Valor abrange os Macroprocessos de Gestão (Planejamento e Gestão, Controle e Relações Externas), Macroprocessos Principais (Cadastro Eleitoral, Registro Partidário, Gestão Processual e Eleições), suportados pelos Macroprocessos de Apoio (Pessoas, Tecnologia e Comunicação, Bens e Serviços, Logística, Infraestrutura Física, Segurança e Orçamento e Finanças).

As diversas unidades do TRE-ES detêm suas atribuições dentro dessa Cadeia de Valor, realizando suas entregas com visão sistêmica, conhecendo seus clientes finais e os processos de trabalho (que muitas das vezes são transversais a mais de uma unidade).

Essa transversalização é característica das instituições públicas, demandando uma grande capacidade de polivalência dos servidores em termos de desempenho das atividades, o que favorece um processo contínuo de adaptação e de gestão por competências que seja alinhado à estratégia do órgão. Na imagem a seguir é possível conhecer a representação gráfica da Cadeia de Valor do TRE-ES:



Mais recentemente, por meio da Resolução nº 325/2020, o CNJ determina a necessidade de alinhamento do plano estratégico dos órgãos do Poder Judiciário à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, com a observância dos conteúdos temáticos dos macrodesafios e das suas diretrizes. O Macrodesafio Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas, relacionado à educação corporativa, apresenta o seguinte conteúdo:

[...] conjunto de políticas, métodos e práticas adotado na gestão de comportamentos internos do órgão, favorecendo o desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição. Contempla ações relacionadas à valorização dos servidores; à humanização nas relações de trabalho; à promoção da saúde; ao aprimoramento contínuo das condições de trabalho; à qualidade de vida no trabalho; ao desenvolvimento de competências, de talentos, do trabalho criativo e da inovação e à adequada distribuição da força de trabalho.

#### 4. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

As ações e os programas da educação corporativa têm como foco o desenvolvimento de competências. Entendida como a capacidade que o indivíduo tem de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para desempenhar com eficiência e com eficácia determinada situação. A competência é evidenciada pelo desempenho do indivíduo em seu contexto profissional, agregando valor tanto às pessoas quanto à organização. Quando colocadas em prática, as competências contribuem para a melhoria dos processos de trabalho e para a realização dos objetivos da organização (BRANDÃO, 2007).

As três dimensões da competência podem ser entendidas quando um comportamento se torna observável destacando Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA's):

- I. o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas pelo indivíduo requeridas para o desempenho de alguma atividade. É a dimensão relacionada ao saber;
- II. habilidade está associada ao saber fazer, ou seja, à capacidade de aplicar e de fazer uso produtivo do conhecimento adquirido. Ela possui cunho psicomotor e cognitivo; atitude é a dimensão do querer fazer. Diz respeito aos aspectos sociais e aos afetivos na relação pessoa-contexto-organização.
- III. atitude é a dimensão do querer fazer. Diz respeito aos aspectos sociais e aos afetivos na relação pessoa-contexto-organização.

Atualmente, no TRE-ES, as competências são classificadas em:

- \* Transversais – conhecimentos, habilidades e atitudes comuns a diversas unidades do Tribunal
- \* Gerenciais – conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes a gestoras e gestores;

\* Específicas – conhecimentos, habilidades e atitudes específicos de uma unidade;

#### 4.1 Fundamentos Pedagógicos

A Política Pedagógica e princípios educacionais estabelecidos pela EJE-ES norteiam as iniciativas de capacitação e aquelas voltadas à educação para a cidadania. Foi construída respeitando rigorosamente os limites das competências e o compromisso da Justiça Eleitoral com o fortalecimento da democracia e do processo eleitoral.

A abordagem adotada pela Escola tem como ponto de partida a análise da realidade experimentada pelos diversos públicos-alvo e a consideração do contexto social do cidadão. Soma-se a isso às diversas orientações normativas relacionadas ao processo eleitoral, emanadas pelo Tribunal Superior Eleitoral e pelo Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo enquanto órgãos regulamentares.

Além disso, a EJE-ES fundamenta suas atividades educacionais em princípios pedagógicos, orientando sua atuação formativa para promover o desenvolvimento de competências gerenciais, transversais e específicas, sempre considerando o respeito à estratégia da organização. Algumas metodologias consagradas pela gestão de pessoas aplicadas à educação auxiliam a formação de modo que estejam em sintonia com as demandas da prática judiciária e administrativa eleitoral.

#### 4.2 Concepção de competência

Com o surgimento de novos procedimentos ligados à modernização das organizações, o modelo tradicional de gestão de pessoas vem sofrendo transformações, sobretudo no tocante à necessidade de alinhamento das expectativas individuais das pessoas e os objetivos institucionais.

Nesse sentido, as práticas mais avançadas de gestão de pessoas estão sendo direcionadas para o modelo de gestão por competências, com vistas ao planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução dos objetivos da organização.

A ideia do modelo de competências parte do pressuposto de que a gestão de pessoas é um processo complexo, no qual indivíduos são direcionados a atingirem as metas e os objetivos da organização. Propõe-se fundamentalmente a gerenciar as lacunas de competências existentes na organização, procurando eliminá-las ou minimizá-las, aproximando, assim, ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos institucionais.

No entanto, para além do alinhamento das ações de capacitação, a gestão por competências tem como objetivo outros subsistemas de gestão de pessoas, tais como a gestão do desempenho, a alocação de pessoas e a seleção interna para ocupação de cargos e funções gerenciais etc. Dessa forma, o Decreto n.º 5.707/2006, em seu art. 3º, estipula que a Política de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional deverá seguir como diretriz a implementação do modelo de gestão pautado no desenvolvimento das competências institucionais e individuais. No mesmo sentido, o Conselho Nacional de Justiça, por meio de diversos normativos (Resolução n.º 70/2009, Resolução n.º 192/2014) previu como um de seus objetivos estratégicos o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores, pautados no regime de competências.

Dentre as diversas concepções existentes, adota-se no TRE-ES aquela segundo a qual competência é a capacidade que o indivíduo tem de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para desempenhar com eficiência e eficácia os objetivos da organização. Para fins de desenvolvimento educacional, devem ser traduzidas em comportamentos observáveis, os quais após um processo de avaliação, passam a ser objeto de intervenção. Ressalta-se que o direcionamento estratégico também visa a observância ao princípio constitucional da eficiência, uma vez que almeja identificar as competências necessárias de cada servidor como um ativo para a organização.

Dessa forma, ações educacionais voltadas para o desenvolvimento de competências devem buscar agir eficazmente em determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles. Cabem a elas estimular a criatividade, promover a aprendizagem significativa pautada em estratégias pedagógicas que estimulem a participação ativa dos alunos no desenvolvimento de suas competências. Os processos e métodos adotados precisam envolver os alunos em diferentes atividades, levando-os a perceber o porquê e como realizar determinadas ações.

#### 4.3 Concepção de conhecimento

Adota-se como conceito de conhecimento o resultado da interação entre teoria e prática, originado da atividade humana e da integração entre sujeito e objeto, pensamento e ação, homem e sociedade. Se a aquisição de conhecimento ocorre através da atividade do sujeito, a teoria sozinha não é suficiente; é necessário que o conhecimento se concretize na prática, transformando a realidade.

Diante dessa perspectiva, as ações educativas da EJE-ES superam a mera atividade expositiva, constituindo-se em mecanismo de alteração da realidade. Nesse processo, os alunos são estimulados a sistematizar conceitos e desenvolver suas competências à luz da prática existente e das questões sociais vividas na tradição eleitoral brasileira.

Dessas concepções de conhecimento e competência, derivam princípios metodológicos que fundamentam as práticas educativas da EJE-ES, estimulando uma aprendizagem ativa e a aplicação do conhecimento adquirido para a transformação efetiva da realidade.

#### 4.4 Pilares da Educação

Toda prática pedagógica deve estruturar suas ações em sólidos fundamentos relacionados aos processos cognitivos e de educação. No TRE-ES, os planos e programas da educação corporativa possuem como pilares educacionais:

\* **Aprender a conhecer:** é necessário tornar prazeroso o ato de compreender, descobrir, construir e reconstruir o conhecimento para que não seja efêmero e para que valorize a curiosidade, a autonomia e a atenção permanentemente. É preciso também pensar o novo, reconstruir o velho e reinventar o pensar.

\* **Aprender a fazer:** a rápida evolução por que passa o mundo do trabalho pede que as pessoas estejam aptas a enfrentarem novas situações e a trabalharem em equipe, desenvolvendo espírito cooperativo. Ter iniciativa e intuição, gostar de uma certa dose de risco, saber comunicar-se e resolver conflitos e ser flexível.

\* **Aprender a conviver:** no mundo atual, este é um importantíssimo aprendizado por ser valorizado quem aprende a viver com os outros, a compreendê-los, a desenvolver a percepção de interdependência, a administrar conflitos, a participar de projetos comuns e a ter prazer no esforço comum.

\* **Aprender a ser:** é importante desenvolver sensibilidade, sentido ético e estético, responsabilidade pessoal, pensamento autônomo e crítico, imaginação, criatividade, iniciativa e crescimento integral da pessoa em relação à inteligência. A aprendizagem precisa ser integral, não negligenciando nenhuma das potencialidades de cada indivíduo.

#### 4.5 Disciplinas da Educação

Segundo Peter Senge (1990) existem cinco disciplinas do aprendizado, as quais contribuem para o pensamento estratégico e ajudam as organizações a desenvolverem a capacidade de aprendizagem, enfatizando a importância de se utilizar o pensamento planejado visando a um propósito, bem como o benefício do trabalho em equipe.

\* **Visão compartilhada:** envolve a formulação de uma visão convincente para criar compromisso entre um grupo de indivíduos, para prever o futuro de um problema ou até de uma organização. O risco, quando não ocorre a visão compartilhada, é que cada área ou até cada pessoa tenha sua própria visão de alguma realidade, estudada pela equipe de trabalho.

\* **Modelos mentais:** diz respeito aos valores, preconceitos, pressupostos e expectativas que determinam a forma como as pessoas pensam e se comportam. São necessárias ferramentas para garantir que as colaboradoras e os colaboradores trabalhem juntos, a fim de transformar a visão em realidade. A tomada de decisão é racional e emocional, principalmente porque cada uma ou cada um de nós tem seus próprios valores, preconceitos, pressupostos e expectativas.

\* **Domínio pessoal:** implica estabelecer medidas para fortalecer a autoconsciência, percebendo como pensamos, tiramos conclusões, tomamos decisões e gerenciamos conflitos, bem como a forma como nos relacionamos e fortalecemos relacionamentos. Nessa categoria, o pressuposto básico da capacidade de aprender é nos conhecermos, sabendo como pensamos e como tomamos decisões, aumentando a percepção de nós mesmos(as), desenvolvendo nosso potencial e nosso autoconhecimento.

\* **Aprendizagem em equipe:** envolve equipes trabalhando juntas para revisar situações e ganhar entendimento mútuo dos objetivos que esperam atingir. Ajuda-nos a ver como as coisas progrediram e como os membros do grupo trataram eventos inesperados e não planejados. Ou seja, as pessoas devem trabalhar juntas para registrar as lições aprendidas e estabelecer novas e melhores práticas. Saber ouvir a outra pessoa, valorizar outros pontos de vista e não colocar nosso ego no trabalho de equipe ajudam-nos a ter uma organização que pratica a aprendizagem em grupo, o que, sem dúvida, é um diferencial competitivo.

\* Pensamento sistêmico: ajuda os membros da equipe a reconhecerem os fatores interconectados e as diversas forças que influenciam e impactam os eventos. Os mesmos eventos são analisados para que se entendam os desafios entrelaçados e as diversas contribuições de pessoas e metodologias, identificando as maneiras de alavancar as oportunidades e mitigar os desafios.

#### 4.6 Educação de pessoas adultas

Uma vez que estamos falando de educação de pessoas adultas, os princípios da andragogia disseminados por Knowles (1980) também constituem fundamentos dos planos e programas da educação corporativa do TRE-ES.

São seis os princípios da andragogia, segundo Knowles (1980):

- \* necessidade de saber – as pessoas adultas precisam saber por que precisam aprender algo e qual o ganho que terão no processo;
- \* autoconhecimento do(a) aprendiz – as pessoas adultas são responsáveis por suas decisões e por sua vida, portanto querem ser vistas e tratadas por outras pessoas como capazes de se autodirigir;
- \* papel das experiências – para as pessoas adultas suas experiências são a base do aprendizado. As técnicas que aproveitam essa amplitude de diferenças individuais serão mais eficazes;
- \* prontidão para aprender – a pessoa adulta fica disposta a aprender quando a ocasião exige algum tipo de aprendizagem relacionada a situações reais de seu dia a dia;
- \* orientação para aprendizagem – a pessoa adulta aprende melhor quando os conceitos apresentados estão contextualizados para alguma aplicação e utilidade;
- \* motivação – pessoas adultas são mais motivadas a aprender por valores intrínsecos: autoestima, qualidade de vida, desenvolvimento pessoal ou coletivo.

#### 4.7 Modalidades de Avaliação

A avaliação pode ser definida como um processo sistemático de coleta de informação que irá proporcionar a revisão e o aprimoramento das ações educacionais. Os processos avaliativos utilizados procuram, dentre outros objetivos, aperfeiçoar as práticas pedagógicas numa perspectiva de atingir a excelência do serviço, das pessoas formadoras e dos(as) aprendizes. No TSE, utilizam-se dois tipos de avaliação:

- \* avaliação de reação – é realizada ao final de cada ação educacional. Seu objetivo é avaliar, de forma global, a ação educacional, o material didático utilizado, o programa, a carga horária destinada às atividades, os recursos utilizados, visando coletar subsídios que contribuam para a melhoria das ações. No TSE, esse instrumento também avalia o desempenho da instrutora e do instrutor;
- \* avaliação de aprendizagem – tem por finalidade investigar o desempenho das alunas e dos alunos durante a realização da ação educacional. O parecer avaliativo sobre a aprendizagem do(a) discente é de responsabilidade da instrutora ou do instrutor.

#### 4.8 Áreas de Interesse da Justiça Eleitoral

A Resolução TSE nº 22.572/2007 sinaliza, em seu art. 3º, que as áreas de interesse da Justiça Eleitoral deverão ser observadas na organização dos programas e das ações do Plano de Capacitação das servidoras e dos servidores:

Parágrafo único. São consideradas áreas de interesse da Justiça Eleitoral aquelas necessárias ao cumprimento da missão institucional, relacionadas, prioritariamente, aos serviços de processamento de feitos; análise e pesquisa de legislação, de doutrina e de jurisprudência nos vários ramos do Direito; estudo e pesquisa do sistema judiciário brasileiro; organização e funcionamento dos officios judiciais e as inovações tecnológicas introduzidas; elaboração de pareceres jurídicos; gestão estratégica de pessoas, de processos, de projetos, de informação e de conhecimento; gestão da qualidade; material e patrimônio; controle interno e auditoria; tecnologia da informação; comunicação; saúde; segurança; engenharia e arquitetura, bem como aquelas que venham a surgir no interesse e no âmbito de cada Tribunal Eleitoral.

## 5. MODELAGEM DO SISTEMA DE CAPACITAÇÃO

A gestão por competências, implantada no TRE-ES desde 2015, foi regulamentada por meio do Ato nº 285/2020, que estabeleceu que o ciclo anual de diagnóstico de competências é composto por: 1) revisão das competências mapeadas, 2) avaliação de competências, e 3) elaboração do relatório final. O conceito de competências utilizado no Tribunal é o que as define como comportamentos adotados no ambiente de trabalho (BRANDÃO, 2009). Identificar e descrever as competências são passos importantes para a consecução dos objetivos organizacionais, pois possibilita a gestores(as) a tomada de decisões com base em dados objetivos, o que traz maior transparência, segurança e efetividade ao processo.

Por meio da avaliação de competências, são identificadas lacunas de competências, que correspondem à diferença entre o que é esperado do(a) servidor(a) e o que ele(a) apresenta em termos de comportamentos observáveis. A participação dos(as) servidores(as) nas avaliações de competências, a partir da vigência do Ato nº 285/2020, tornou-se obrigatória. Os dados relativos às lacunas de competências fornecem um panorama de toda a instituição e podem subsidiar ações relativas a diversos subsistemas de gestão de pessoas, como: capacitação; gestão de desempenho; processos seletivos para movimentação interna e para ocupação de função de confiança ou cargo comissionado; sistemas de recompensas, dentre outros.

Diante disso, o Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo realizou a revisão das suas competências no 10º Ciclo de Avaliação de Competências, cujos resultados serão utilizados para o desenvolvimento do presente Plano Anual de Capacitação. A revisão de competências efetuada em 2025 apresenta informações relativas às etapas anteriores de revisão de suas competências e 10º Ciclo de Avaliação de Competências bem como seus resultados e análises destes.

Por meio da avaliação de domínio, as lacunas de competências podem ser alvo de diversos tipos de intervenções, dentre elas a capacitação e as medidas relativas ao gerenciamento do desempenho. Segundo Carr e colaboradores (2013), problemas de desempenho podem estar relacionados às seguintes variáveis: treinamento; esclarecimento de tarefa e sinalizações; recursos, materiais e processos; consequências para o desempenho, esforço e competição. Após o preenchimento dos questionários, as lacunas foram calculadas a partir do valor de importância atribuído durante a revisão de competências e do valor do domínio de competências avaliado pelo(a) próprio(a) servidor(a) e pelo(a) seu(a) gestor(a).

Convém ressaltar, ainda, que como estratégia para contornar a insuficiência orçamentária - considerando a metodologia de trilhas de aprendizagem - e com o objetivo de valorizar o desenvolvimento do conhecimento criado internamente pelo TRE-ES, será dada prioridade às competências de lacunas médias e altas, mormente aquelas compartilhadas por um quantitativo maior de servidores.

Por fim, ciente de que nem toda lacuna de competência deverá ser tratada com ação de capacitação, esta unidade realizou estudos que formataram o presente plano de capacitação, de maneira que, no presente exercício, seja possível executar o maior número de ações possíveis com o menor dispêndio de recursos orçamentários e de pessoal.

## 6. RESULTADOS

As análises são baseadas nos relatórios extraídos do sistema GESTCOM e referem-se ao Tribunal como um todo. Entretanto, sempre que forem necessárias análises específicas para cada unidade ou cada servidor, estas podem ser realizadas por intermédio do sistema.

Para apresentar os resultados da avaliação de competências, é importante expor, inicialmente, como foram interpretadas as faixas das lacunas de competências, o que se encontra na tabela a seguir.

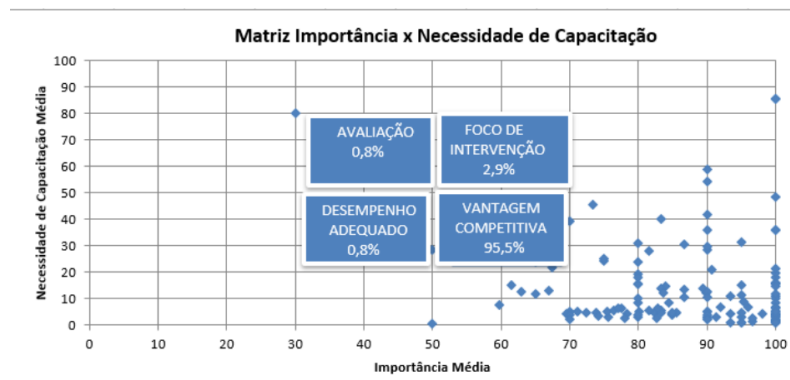
Tabela 1: Interpretação das lacunas

LACUNA	FAIXA	INTERPRETAÇÃO
<b>Alta</b>	Maior ou igual a 40	Servidores(as) possuem prioridade para serem encaminhados(as) para capacitação ou para terem acesso a algum outro tipo de ação com o objetivo de redução da lacuna.
<b>Média</b>	Maior ou igual a 17 e menor que 40	Servidores(as) têm preferência para encaminhamento a ações de capacitação ou outras ações visando a redução da lacuna depois dos(as) identificados(as) com alta lacuna.
<b>Baixa</b>	Maior ou igual a 5 e menor que 17	Servidores(as) não têm necessidade de capacitação ou de demais ações para este ciclo.
<b>Mínima</b>	Menor que 5	Servidores(as) não devem ser considerados(as) como possuindo necessidades de capacitação ou de outras ações para melhoria da lacuna.

Para o cálculo da lacuna, o sistema de Gestão por Competências (GESTCOM) utiliza os dados da importância da competência e também os da avaliação do(a) servidor(a) e do(a) gestor(a) sobre o domínio daquele(a) na competência. Tendo em vista que a avaliação é de domínio de competências, o sistema realiza uma inversão dos valores de domínio dentro da escala de 1 a 10 para o cálculo da lacuna. Isso ocorre, pois, quanto maior o domínio de competências do(a) servidor(a), menor sua lacuna.

Em razão dessa inversão dos valores de domínio para o cálculo da lacuna, os dados de domínio serão descritos, neste relatório, em termos de necessidade de capacitação. Porém, o(a) leitor(a) deverá considerar que, por se tratar de uma avaliação de domínio de competências, a alta necessidade de capacitação é sinônimo de baixo domínio na competência, enquanto a baixa necessidade de capacitação significa alto domínio na competência. A capacitação, por sua vez, é uma das possibilidades de intervenção para o baixo domínio e a alta lacuna em determinada competência, podendo ser executadas outras ações visando à melhoria do desempenho no trabalho.

A Matriz Importância x Necessidade de Capacitação, abaixo, é composta de dois eixos. No eixo vertical, foram lançados os dados concernentes à necessidade de capacitação média dos(as) servidores(as); no eixo horizontal, encontram-se os dados relativos à importância média daquela competência. Ou seja, tanto para necessidade de capacitação quanto para importância foi calculada a média dos valores. Cada competência foi plotada como um ponto localizado na área compreendida entre esses dois eixos.



Como pode se observar, a matriz divide-se em quatro áreas, que podem ser analisadas da seguinte forma:

**Foco de intervenção:** onde estão localizadas aquelas competências com alta importância e alta necessidade de capacitação, apresentando, geralmente, altas lacunas. Essas competências deverão ser consideradas focos de intervenção na instituição, sendo prioritário o seu desenvolvimento por meio de capacitação ou de outras ações de gestão de pessoas.

**Avaliação:** esse quadrante indica que as competências apresentam alta necessidade de capacitação, mas baixa importância. Elas devem ser avaliadas para serem melhoradas futuramente dentro da organização, mas não precisam ser consideradas prioridades para o momento. A classificação delas como foco de capacitação imediata deve ocorrer apenas: (1) na medida em que auxiliarem outras competências mais urgentes; (2) houver recursos disponíveis para serem investidos na melhoria dessas competências; e (3) atenderem um grande número de servidores(as). Essas competências podem ter baixa ou média lacuna.

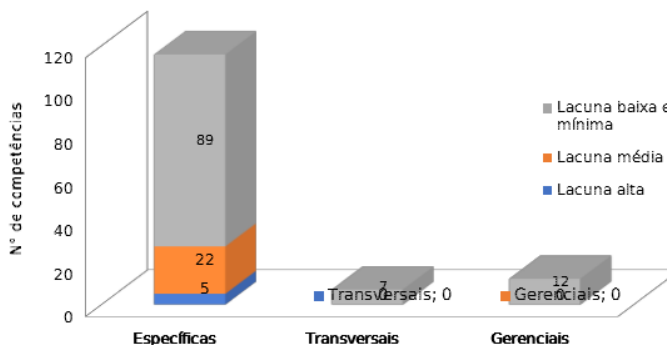
**Desempenho adequado:** competências consideradas sem necessidade de melhoria para este ciclo. Incluem aqui as competências identificadas como tendo baixa importância e baixa necessidade de capacitação, podendo apresentar baixa ou nenhuma lacuna.

**Vantagem competitiva:** as competências aqui localizadas têm baixo grau de atenção necessária, pois foram consideradas com baixa necessidade de capacitação e alta importância. São competências distintas da organização. Elas podem gerar lacunas médias ou baixas (devido à alta importância), mas não precisam ser focos diretos de capacitação. Quando necessário, podem ser alvo de processos de reciclagem (por exemplo, palestras, financiamento para congressos e assim por diante).

Analisando a matriz, é possível constatar que a maior parte das competências (95,5%) representa vantagem competitiva para o Tribunal, pois possui grande importância para o órgão e baixa necessidade de capacitação. Este percentual aumentou em relação a 2024, quando era de 92%. Nota-se também que 0,8% das competências estão no quadrante de Desempenho Adequado, diminuindo seu percentual em comparação com o ano anterior. É relevante mencionar que houve uma diminuição das competências no quadrante de foco de intervenção, passando de 7% em 2024 para 2,9% no relatório atual de 2025. **Por fim, 0,8% das competências estão no quadrante Em Avaliação, aumentando em relação a 2024 que foi 0%.**

Vale acrescentar que se encontra no SEI 0001385-37.2025.6.08.8000 a lista de competências com suas respectivas importâncias, necessidades de capacitação e lacunas - todos esses valores obtidos a partir do cálculo da média -, além da quantidade de servidores(as). A partir dessa lista, foi construído o gráfico a seguir, que traz a quantidade de cada tipo de competência por cada faixa de lacuna.

### Lacunas médias em cada tipo de competência



No total, 5 competências específicas apresentaram, na média, lacuna alta; 22 tiveram lacuna média e 89 apresentaram lacunas baixa e mínima. As competências transversais e gerenciais apresentaram resultado com 07 e com 12 lacunas baixa e mínima, respectivamente.

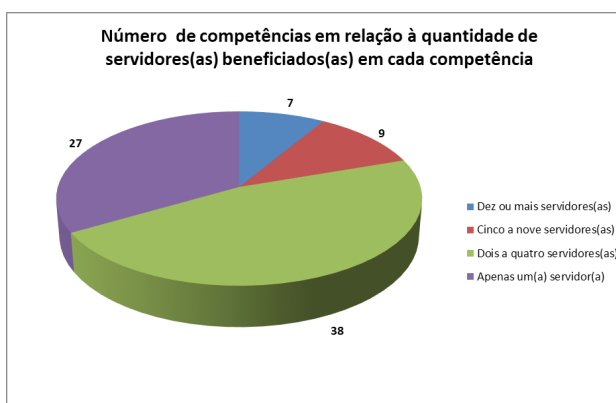
Diante desses resultados, é necessário que sejam planejadas ações para o desenvolvimento de competências visando à diminuição das lacunas. No entanto, em razão de a matriz Importância x Necessidade de Capacitação bem como o gráfico anterior basearem-se somente na média das lacunas, as competências que se encontram como foco de intervenção abrangem poucos(as) servidores(as), pois o número de pessoas que possuem a competência em níveis adequados costuma reduzir a média da lacuna, enquanto competências muito específicas com poucos(as) servidores(as) com alta lacuna tendem a apresentar, ao se calcular a média, lacuna alta.

Para lidar com essa questão, é importante analisar também o número de servidores(as) por faixa de lacuna, identificando as competências que, apesar de apresentarem, no panorama geral da instituição, lacunas relativamente baixas a partir do cálculo da média, possuem um grande número de servidores(as) nas faixas de lacuna mais altas.

Sendo assim, foram elencadas, a seguir, as competências que apresentaram servidores(as) com lacunas altas e médias, e estes(as) foram chamados(as) coletivamente de "beneficiados(as)" de ações de desenvolvimento de competências. Servidores(as) com alta e média lacunas podem ser considerados(as) prioritariamente para a ação de capacitação mesmo que uma determinada competência tenha apresentado lacunas baixas frente às necessidades da instituição como um todo, isto é, quando se calcula a média.

Ao construir ações de capacitação focando o número de servidores(as), dá-se preferência para aquelas que irão atingir um maior número possível de beneficiados(as). Nesse âmbito, primeiro convidam-se os(as) servidores(as) com alta lacuna a ocupar as vagas relativas à ação educacional; sobrando vagas, convidam-se os(as) com média lacuna, e assim sucessivamente. Dessa forma, racionaliza-se o uso do recurso aplicado na ação de capacitação, visto que ela atingiria os(as) servidores(as) que mais iriam beneficiar a instituição.

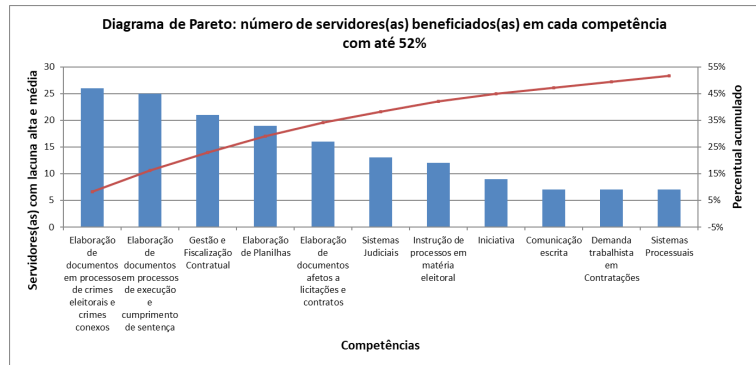
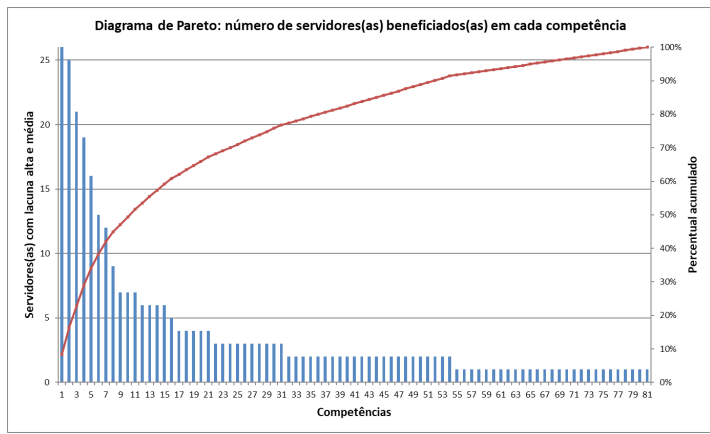
A revisão de competências indicou que, das 135 competências que constituem o rol de competências do Tribunal, 81 delas (60%) apresentaram pelo menos um(a) servidor(a) com lacuna alta ou média, que poderá ser beneficiado(a) por ações de capacitação ou outro tipo de intervenção visando à redução da lacuna. O gráfico abaixo apresenta a distribuição do número de competências a partir da quantidade de servidores(as) beneficiados(as) - com lacuna alta e média - em cada competência.



Os dados mostram que 7 competências tiveram dez ou mais servidores(as) com lacuna alta e média, e 9 competências apresentaram de cinco a nove servidores(as) nessa situação. Para a instituição investir em ações educacionais que afetem um número maior de servidores(as), elas devem ser as primeiras a serem trabalhadas. Somando todos(as) os(as) servidores(as) com lacuna alta e média, haveria 314 servidores(as) a serem capacitados(as).

Note-se que, neste cálculo, um(a) mesmo(a) servidor(a) pode ser contado(a) várias vezes, uma vez para cada competência em que aparece como possuindo uma lacuna alta ou média. Estabelecendo esse valor (314) como 100% dos(as) beneficiados(as), pode-se gerar um Diagrama de Pareto com as 81 competências, relacionando-as à percentagem destas lacunas sendo eliminadas. Dessa forma, as colunas do gráfico a seguir indicam o número de servidores(as) com lacuna alta e média em cada competência e a linha marca o percentual acumulado de servidores(as) a serem capacitados(as). O primeiro diagrama contém todas as 81 competências numeradas, enquanto o segundo apresenta as competências que correspondem a 52% das necessidades de capacitação.





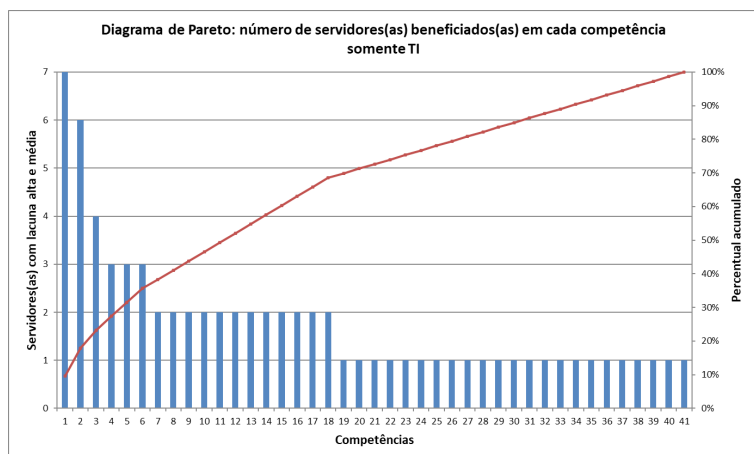
### 6.1 Resultados referentes a lacunas altas e médias da STI

Dentre as 135 competências que constituem o rol do Tribunal, 41 (30%) apresentaram pelo menos um(a) servidor(a) da STI com lacuna alta ou média, que poderá ser beneficiado(a) por ações de capacitação ou outro tipo de intervenção visando à redução da lacuna.

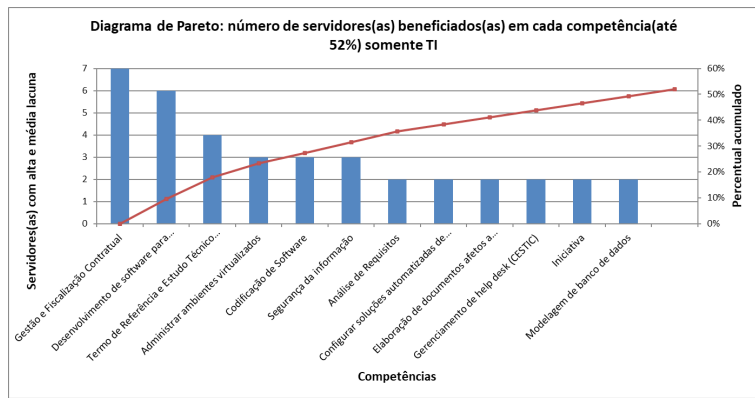
Somando todos(as) os(as) servidores(as) da STI com lacuna alta e média, haveria 73 servidores(as) a serem capacitados(as). Neste cálculo, da mesma forma que foi realizado anteriormente para o Tribunal todo, um(a) mesmo(a) servidor(a) pode ser contado(a) várias vezes, uma vez para cada competência em que aparece como possuindo uma lacuna alta ou média.

Na análise apresentada para o TRE-ES, incluindo os servidores da STI, esse valor foi de 314 servidores(as). Sendo assim, a necessidade da STI de desenvolvimento de competências neste ciclo de avaliação corresponde a 23% da necessidade de todo o Tribunal, o que justifica essa análise em separado e mais detalhada para a referida unidade. Estabelecendo 73 como 100% dos(as) beneficiados(as) da STI, pode-se gerar o Diagrama de Pareto, que traz, em cada coluna, o número de servidores(as) da STI com lacuna alta e média em cada uma das 41 competências, e, na linha, o percentual acumulado de servidores(as) da STI a serem capacitados(as).

O primeiro gráfico contém todas as 41 competências numeradas, enquanto o segundo apresenta as competências que correspondem a 52% das necessidades de capacitação da STI.

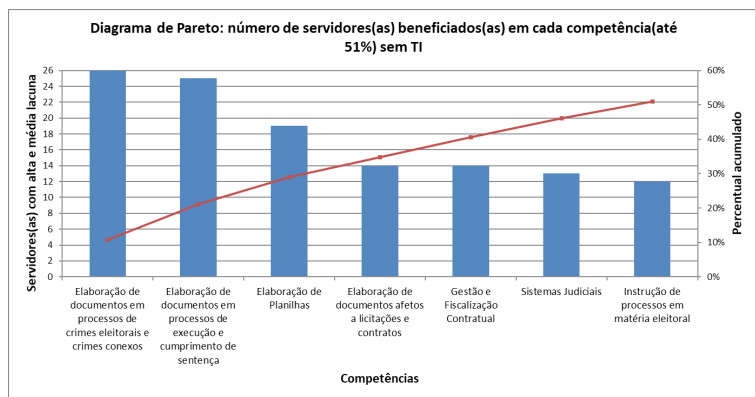
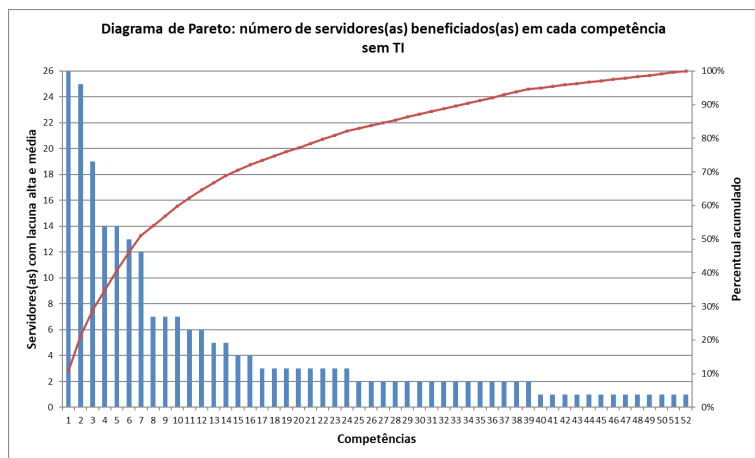






Diante da análise realizada especificamente para a STI e das demandas de desenvolvimento de competências desta unidade, foram analisados e encontram-se apresentados também, a seguir, dados relativos às lacunas altas e médias do TRE-ES excluídas as da STI expostas anteriormente. Neste caso, o número de competências com pelo menos 1 servidor(a) com lacuna alta ou média foi 52, o que representa 39% do total de competências do TRE-ES.

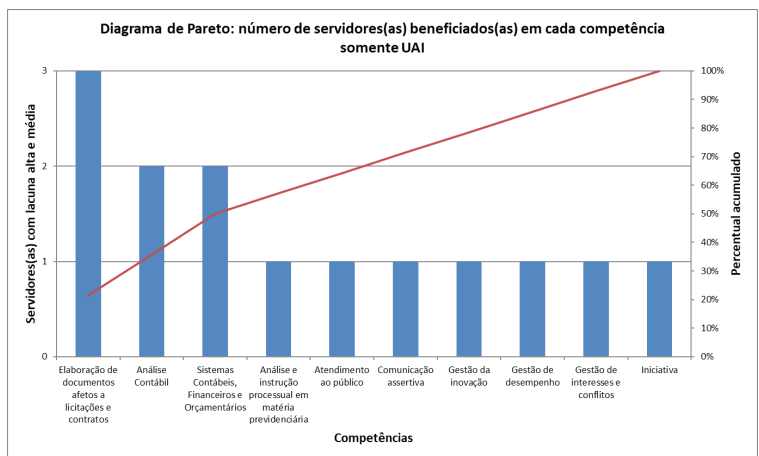
O Diagrama de Pareto gerado para os servidores(as) do Tribunal que não estão lotados na STI indicou um total de 241 servidores(as) a serem beneficiados por ações de desenvolvimento de competências, isso equivale a 77% das necessidades de capacitação deste TRE. O primeiro gráfico refere-se a 100% dos beneficiados(as) do TRE-ES à exceção da STI e o segundo a 51% dos beneficiados(as).



## 6.2 Resultados referentes a lacunas altas e médias da UAI

Somando todos(as) os(as) servidores(as) da UAI com lacuna alta e média, haveria 14 servidores(as) a serem capacitados(as). Neste cálculo, da mesma forma que foi realizado anteriormente para o Tribunal todo, um(a) mesmo(a) servidor(a) pode ser contado(a) várias vezes, uma vez para cada competência em que aparece como possuindo uma lacuna alta ou média. Na análise apresentada para o TRE-ES, incluindo os servidores da UAI, esse valor foi de 314 servidores(as).

Sendo assim, a necessidade da UAI de desenvolvimento de competências neste ciclo de avaliação corresponde a 4% da necessidade de todo o Tribunal. Considerando que a Unidade de Auditoria Interna é de alta relevância para esta justiça especializada, tendo em vista que suas atividades de fiscalização e controle, a análise das necessidades de capacitação requer uma atenção especial. Estabelecendo 14 como 100% dos(as) beneficiados(as) da UAI, pode-se gerar o Diagrama de Pareto, que traz, em cada coluna, o número de servidores(as) da UAI com lacuna alta e média em cada uma das 10 competências, e, na linha, o percentual acumulado de servidores(as) da UAI a serem capacitados(as).



## 7. EVENTOS DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO

A Avaliação de Necessidades de Capacitação pode ser definida como o processo sistemático de coleta, análise e interpretação de dados ligados às variações nos Gaps de competências nos níveis organizacional e individual, de tarefas destinadas ao planejamento, execução e avaliação de ações formativas.

A análise da literatura indica o uso mais recorrente de dois termos relacionados aos métodos de diagnóstico de necessidades de Capacitação: Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) e Análise de Necessidades de Capacitação (ANC).

Para McGehee e Thayer (1961), as necessidades de capacitação derivam de habilidades pouco desenvolvidas, conhecimentos insuficientes ou atitudes inadequadas. Para Borges-Andrade e Lima (1983), as necessidades de treinamento podem ser definidas como discrepâncias entre uma situação prescrita e uma situação real, ou entre "o que é" e "o que deveria ser" em termos de lacunas de competências por parte dos indivíduos.

Parte da literatura sugere que o contexto organizacional pode influenciar os processos e resultados de ações instrucionais formais (treinamento). Posto isto, como forma de contemplar variáveis contextuais, buscou-se estabelecer, ainda na etapa de análise, relações entre variáveis internas e externas à organização e às necessidades de competências dos(as) servidores(as).

Definições claras e objetivas de necessidades de capacitação subsidiaram a elaboração de modelos e instrumentos propostos, que permitiram estabelecer prioridades de treinamento, formular sugestões de melhorias no desempenho de indivíduos e grupos, descrever objetivos educacionais, fornecer bases sólidas para o desenho instrucional, executar e avaliar cursos, encorajar servidores a participarem da construção e execução de ações educacionais, alinhar os treinamentos oferecidos aos objetivos e às competências estratégicas da organização.

Os resultados encontrados estão descritos na tabela abaixo, relacionando didaticamente cada curso por competência, nesta fase de planejamento, de modo que, posteriormente, na fase de execução, será indicado o servidor/unidade que deverá realizar cada treinamento conforme resultado do 10º ciclo de avaliação de competências.

PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO 2026 – GERAL – UNIDADES DO TRE-ES					
Nº	Competências	Resultados esperados	Ação de capacitação sugerida	Público	Investimento
1	Ambientação	Executar o Programa de Ambientação dos servidores ingressos	Mentoria ou visita técnica visando o desenvolvimento de Programa de Ambientação	SDO	R\$ 7.355,00
2	Análises de vulnerabilidade	Efetuar análises de vulnerabilidades na infraestrutura, nos sistemas e nos processos de negócio do Tribunal	Gestão de riscos e controles internos associados ao planejamento estratégico	AGE	R\$ 8.353,00
3	Análise e instrução processual em matéria previdenciária	Instruir diferentes tipos de processos e documentos em matéria previdenciária e correlatas, analisando documentos, identificando falhas e subsidiando decisões, conforme legislações correspondentes	Análise e instrução de processo em matéria de previdenciária e compensação financeira	CTPS/SEPREV	R\$ 12.000,00
4	Comunicação escrita	Comunicar-se em documentos, de maneira tempestiva, clara e objetiva, respeitando o padrão oficial da Língua Portuguesa	Redação com inteligência artificial	AGE	R\$ 32.000,00
5	Desenvolvimento de competências	Incentivar o desenvolvimento de competências nos servidores de sua equipe, à luz de novos cenários	CONARH - Congresso Nacional de RH 2026	GAB-SGP/COPE	R\$ 22.000,00
6	Desenvolvimento de líderes e sucessores / Formação de sucessores	Executar programas de líderes e de sucessores	Formação de sucessores e mapeamento de talentos	CODEG e SDO	R\$ 15.358,00
7	Elaboração de documentos em processos de crimes eleitorais e crimes conexos	Elaborar minutas de despachos, decisões, relatórios, votos e ementas, após estudo do processo, conforme legislação em matéria Penal e Crimes Eleitorais conexos	Treinamento (teoria e práticas cartorárias) sobre crimes eleitorais: da autuação ao arquivamento, com modelos de certidões, ofícios, intimações, mandados, despachos, sentenças	ZE 07 / ZE 09 / ZE 17 / ZE 19 / ZE 24 / ZE 36 / ZE 37 / ZE 43 / ZE 47 / ZE 48 / ZE 51	R\$ 30.000,00
8	Elaboração de documentos em processos de execução e cumprimento de sentença	Elaborar minutas de despachos, decisões, relatórios, votos e ementas, após estudo do processo conforme legislação em matéria de execução e cumprimento de sentença	Curso de processo penal eleitoral e elaboração de pareceres	GAB-MEMBROS / ZE 07 / ZE 09 / ZE 17 / ZE 24 / ZE 26 / ZE 32 / ZE 36 / ZE 37 / ZE 47 / ZE 48 / ZE 54	R\$ 25.000,00
9	Elaboração de Planilhas	Elaborar planilhas em software próprio para edição	Curso Excel Avançado: Tratamento de Dados e Dashboards	ZE 07 / ZE 17 / ZE 30 / ZE 36 / SPAUT / SGD	R\$ 6.000,00
10	Gestão de Conhecimento e Iniciativa	Estimular o compartilhamento de conhecimentos e zelar pela sua manutenção dentro do TRE-ES e Antecipar riscos e propor soluções e inovações teóricas, procedimentais e tecnológicas para melhorar a qualidade do serviço e a produtividade no trabalho	Curso de planejamento na área de Acessibilidade e Inclusão	GAB-DG	R\$ 10.080,00
11	Instauração de Sindicância e PAD	Instaurar e tramitar Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar, resguardando a regularidade e legalidade em todas as fases do procedimento	Curso de Sindicância e Processo Administrativo Disciplina	GAB-PRE / COMISSÃO DE PAD	R\$ 28.642,00

12	Instrução de processos em matéria eleitoral	Analisar e instruir diferentes tipos de processos em matéria eleitoral e correlatas, conforme legislação correspondentes	Curso das principais ações eleitorais com ênfase nos procedimentos, resoluções e pronunciamentos judiciais	ZE 26 / ZE 33 / ZE 36 / ZE 47 / ZE 54	R\$ 17.124,00
13	Mediação de conflitos	Mediar conflitos entre pessoas e/ou unidades, com imparcialidade, propondo soluções e acordos	Curso aprofundado sobre mediação de conflitos, que inclua carga horária de prática, por instrutor com experiência específica nessa área	SASST/SGD	R\$ 7.250,00
14	Processo Seletivo por Competências	Atuar em processo seletivo com base em competências para movimentação interna e/ou para ocupação de funções e cargos em comissão	Curso de Formação para Comissões de Heteroidentificação	SGD	R\$ 7.250,00
15	Resiliência	Empenhar-se continuamente na obtenção de resultados diante de situações adversas	Inteligência Emocional e Antifragilidade Profissional	SGD	R\$ 14.000,00
16	Saúde e segurança ocupacional	Propor e acompanhar projetos na área de saúde e segurança ocupacional, incluindo processos relativos ao tema	Curso na área de Saúde e Segurança do trabalho (SST) de forma geral, e na área pública, e também curso sobre Riscos Psicossociais (pois matéria nova NR1)	CTPS/SEPREV	R\$ 6.500,00
17	Acessibilidade	Cursos constantes do Prêmio CNJ de Qualidade	Curso sobre Acessibilidade e Inclusão, nos moldes do Prêmio CNJ de Qualidade	TRE-ES	R\$ 0,00
18	Direitos Humanos, Gênero, Raça e Etnia	Cursos constantes do Prêmio CNJ de Qualidade	Curso sobre Direitos Humanos, Gênero, Raça e Etnia, nos moldes do Prêmio CNJ de Qualidade	TRE-ES	R\$ 10.000,00
19	Autos 0005557-22.2025.6.08.8000 - Metas Nacionais 2026	Ação de Impugnação de Registro de Candidatura	Curso de Registro de Candidatura, Impugnação ao Registro de Candidatura (Direitos Políticos, Elegibilidade, Inelegibilidade e condições de restrabilidade) com foco na Jurisprudência do TSE	TRE	R\$ 18.000,00
20	Autos 0005557-22.2025.6.08.8000 - Metas Nacionais 2026	Ações judiciais eleitorais (AIJE, AIME e RCED e Representações)	Curso: Ações judiciais eleitorais (AIJE, AIME e RCED e Representações)	TRE	R\$ 20.000,00
21	Autos 0005557-22.2025.6.08.8000 - Metas Nacionais 2026	Propaganda eleitoral e poder de polícia	Curso: Curso de propaganda eleitoral com foco na Jurisprudência recente do TSE (Res. TSE nº 23.610/2019)	TRE	R\$ 32.000,00
22	Autos 0005557-22.2025.6.08.8000 - Metas Nacionais 2026	Propaganda eleitoral e poder de polícia	Curso: O que está por trás do impulsionamento de conteúdo na Internet e Poder de Polícia (regras gerais de controle eleitoral (tutelas de urgência, decisões e penalidades)	TRE	R\$ 8.170,00
23	Autos 0005557-22.2025.6.08.8000 - Metas Nacionais 2027	Propaganda eleitoral e poder de polícia	Curso: Crimes Eleitorais	TRE	R\$ 15.000,00
<b>TOTAL</b>					<b>R\$ 352.082,00</b>

Quadro 01: Plano Anual de Capacitação Geral. Valores correspondentes à pesquisa de mercado realizada em Janeiro/2026.

PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO 2026 – TIC - INCLUÍDO DOTAÇÃO ESPECÍFICA PARA MANUTENÇÃO DOS PADRÕES MÍNIMOS COM SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO (art. 3º, parágrafo único, da Resolução CNJ nº 443/2022)					
Nº	Competências	Resultados esperados	Curso Treinamento	Público	Investimen
1	Codificação de Software	Desenvolver e manter softwares, utilizando padrões de desenvolvimento adotados pela unidade	Java Completo – Programação Orientada a Objetos + Projetos (Udemy)	SSP	R\$ 28,00 por pessoa
2	Codificação de Software	Desenvolver e manter softwares, utilizando padrões de desenvolvimento adotados pela unidade	Spring Boot Expert: JPA, REST, JWT, OAuth2 com Docker e AWS (Udemy)	SSP	R\$ 31,00 por pessoa
3	Codificação de Software	Desenvolver e manter softwares, utilizando padrões de desenvolvimento adotados pela unidade	Vue JS 3 Completo com Composition API, Vuex e Vue Router (Udemy)	SSP	R\$ 28,00 por pessoa
4	Elaboração de documentos afetos a licitações e contratos	Elaborar documentos, pareceres ou outras peças processuais em matéria de licitações e contratos	Curso de Licitações e Contratos em contratações de TI conforme Lei nº 14.133/2021	SAGGI / NGC / SSC	R\$ 9.000,00
5	Gestão de versionamento	Controlar versões de sistemas informatizados, possibilitando a recuperação de versões específicas	Aprenda CI/CD com GitLab em 4 horas (Udemy)	SSP	R\$ 28,00 por pessoa
6	Processo de negócio	Mapear processos de negócio da unidade, utilizando preferencialmente a notação BPMN	Curso de BPMN	SAGGI	R\$ 1.600,00 por pessoa
7	Segurança da informação	Adotar mecanismos de segurança da informação na execução das atividades da unidade	Curso Completo em Cyber Security – Segurança da Informação (Udemy)	SSP	R\$ 28,00 por pessoa
8	Testes de penetração em sistemas e redes	Realizar testes de penetração em sistemas e redes computacionais sob responsabilidade do Tribunal	Active Directory Exploitation	Membros da ETIR (SSC e SGIR – 5 servidores)	R\$ 12.500,00
9	Codificação de Software	Desenvolver sistemas com uso de Inteligência Artificial	Formação Completa em Inteligência Artificial 2026 (Udemy)	SSA / SSP	R\$ 350,00
10	Práticas DevOps	Implantar sistemas informatizados utilizando práticas DevOps e integração contínua	Orquestração de Containers com Kubernetes	CSGIT e CIS	R\$ 24.500,00
11	Codificação de Software	Desenvolver e manter softwares conforme padrões da unidade	Instrutoria Interna para Desenvolvimento com Claude Code	STI	R\$ 20.000,00
12	Segurança da informação	Fortalecer competências técnicas e estratégicas em segurança da informação	Congressos e eventos na área de Segurança da Informação	STI	R\$ 40.000,00
13	Inovações em infraestrutura de TIC	Atualização sobre tecnologias emergentes e ferramentas inovadoras em TI	Congressos e eventos na área de Tecnologia da Informação	STI	R\$ 20.000,00
14	Inovações em infraestrutura de TIC	Desenvolvimento de visão estratégica voltada à inovação	Congressos e eventos na área de Inovação	STI	R\$ 40.000,00
15	Administração de ambientes virtualizados / Processo de negócio	Identificar oportunidades de automação e modelagem de processos	Instrutoria Interna em Automação de Processos	STI	R\$ 20.000,00
16	Segurança da informação / Codificação de Software	Obtenção de certificações técnicas reconhecidas, com aplicação prática no Tribunal	Processos de certificação técnica	STI	R\$ 67.907,00
17	Inovações em infraestrutura de TIC	Identificar evoluções tecnológicas em infraestrutura de TIC	Curso de Blockchain e Contratos Inteligentes: Potenciais e Desafios no Setor Público	SAGGI	R\$ 4.000,00
<b>TOTAL</b>					<b>R\$ 260.000,00</b>

Quadro 02: Plano Anual de TIC. Valores correspondentes à pesquisa de mercado realizada em Janeiro/2026.

PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO 2026 - CONTRATAÇÕES					
Nº	Competências	Resultados esperados	Curso/Treinamento	Público	Investimento
1	Análise Contábil	Verificar a regularidade de informações e documentos, no que tange aos aspectos contábil, financeiro, patrimonial e orçamentário, observando as normas aplicáveis	IV Workshop Contábil	SETCON	R\$ 18.000,00
2	Demanda trabalhista em Contratações	Analisar e Instruir processos em que a Administração figure como responsável subsidiário em demandas trabalhistas	Curso de Gestão de Contratos Terceirizados	GAB-SAO	R\$ 9.985,00
3	Elaboração de documentos afetos a licitações e contratos	Elaborar documentos, pareceres, ou outras peças processuais em matéria de licitações e contratos	Curso de Contratações Públicas	SC	R\$ 18.410,00
4	Elaboração de documentos afetos a licitações e contratos	Elaborar documentos, pareceres, ou outras peças processuais em matéria de licitações e contratos	Curso de Licitações de acordo com a Lei 14.133/2021	SECOM / SL / SGD / SINFRA / GAB-DG	R\$ 28.464,00
5	Elaboração de documentos afetos a licitações e contratos	Elaborar documentos, pareceres, ou outras peças processuais em matéria de licitações e contratos	Curso Obras e Serviços de Engenharia com Uso de IA - 23 a 25 de fevereiro de 2026 - online ao vivo	SINFRA	R\$ 5.244,00
6	Elaboração de Planilhas	Elaborar planilhas em software próprio para edição	Treinamento de atualização no uso software Volare (para orçamentação de obra)	SINFRA	R\$ 1.748,00
7	Gestão e Fiscalização Contratual	Adotar as medidas para execução e cumprimento de todas as fases do objeto do contrato, determinando a correção de eventuais desconformidades	Obras Públicas e Manutenção Predial para o Poder Judiciário - De acordo com as Resoluções CNJ 114/2010 E CSJT 70/2010	SINFRA	R\$ 4.994,00
8	Gestão e Fiscalização Contratual	Adotar as medidas para execução e cumprimento de todas as fases do objeto do contrato, determinando a correção de eventuais desconformidades	Curso de análise e fiscalização de contratos de acordo com a Lei 14.133/2021	SALMOP / SAP / SST / SASST / SGD / SEPAS	R\$ 29.310,00
9	Sistemas Contábeis, Financeiros e Orçamentários	Inserir, extrair, excluir, consultar e atualizar dados e informações em sistemas contábeis, financeiros e/ou orçamentários	Curso de Tesouro Gerencial - Aprenda a criar Relatórios Orçamentários, Financeiros, Contábeis e Patrimoniais otimizados, com Elaboração de Planilhas de Saldos e de Documentos Contábeis no SIAFI	SETCON/SPEO	R\$ 24.030,00
10	Termo de Referência e Estudo Técnico Preliminar	Elaborar Termos de Referência e Estudo Técnico Preliminar de contratos, de acordo com as normas legais	Curso de TR e ETP, ETP, gestão de riscos – Questões aplicadas e a utilização de IA	SALMOP / SAP / SST	R\$ 29.995,00
<b>TOTAL</b>					<b>R\$170.180,00</b>

Quadro 03: Plano Anual de Capacitação de Contratações. Valores correspondentes à pesquisa de mercado realizada em Janeiro/2026.

PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO 2026 – UAI – AUDITORIA					
Nº	Competências	Resultados esperados	Curso/Treinamento	Público Alvo (preferencial)	Previsão de custos
1	Análise Contábil	Verificar a regularidade de informações e documentos, no que tange aos aspectos contábil, financeiro, patrimonial e orçamentário, observando as normas aplicáveis	Análise das Demonstrações Contábeis - Foco em auditoria governamental. Verificação das contas para emissão de certificado e relatório de auditoria	SAG	R\$19.000,00
2	Prestação de contas eleitorais e partidárias	Planejar, executar e monitorar prestação de contas eleitorais e partidária	Curso de PREZI E CANVA	SCEPTCE	R\$18.000,00
3	Sistemas Contábeis, Financeiros e Orçamentários	Inserir, extrair, excluir, consultar e atualizar dados e informações em sistemas contábeis, financeiros e/ou orçamentários	Curso de Auditoria e Conformidade Contábil com uso do SIAFI e Tesouro Gerencial	SAAAC	R\$12.000,00
4	Sistemas Contábeis, Financeiros e Orçamentários	Inserir, extrair, excluir, consultar e atualizar dados e informações em sistemas contábeis, financeiros e/ou orçamentários	Curso de Análise das Demonstrações Contábeis - Foco em auditoria governamental. Verificação das contas para emissão de certificado e relatório de auditoria	SAG	R\$8.500,00
<b>TOTAL</b>					<b>R\$57.500,00</b>

Quadro 04: Plano Anual de Capacitação do setor de Auditoria (UAI). Valores correspondentes à pesquisa de mercado realizada em Janeiro/2026

PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO 2026 – LGPD					
Nº	Competências/ Ocupações Críticas	Resultados esperados	Curso/Treinamento	Público Alvo	Previsão de custos
1	Gestão com foco em resultados	Aperfeiçoar o conhecimento específico sobre proteção de dados endereçado ao Setor Público	Curso: Legislação e implementação prática aplicada ao setor público, com as principais atualizações sobre o tema, guias orientativos e resoluções da ANPD; Link: <a href="https://www.consultre.com.br/?eventos=leigeral-de-protecao-de-dados-pessoais-lgpd-legislacao-e-implementacao-pratica-aplicada-ao-setor-publico-com-as-principais-atualizacoes-sobre-o-tema-guias-orientativos-e-resolucoes-da-anpd">https://www.consultre.com.br/?eventos=leigeral-de-protecao-de-dados-pessoais-lgpd-legislacao-e-implementacao-pratica-aplicada-ao-setor-publico-com-as-principais-atualizacoes-sobre-o-tema-guias-orientativos-e-resolucoes-da-anpd</a>	Encarregado de Dados ou Coordenador do Grupo Técnico	R\$6.500,00
2	Iniciativa	Obter conhecimento avançado para atuar como Encarregado pelo Tratamento de Dados Pessoais - DPO	Curso: Formação DPO Master ao vivo; Empresa: TI Exames; Link: <a href="https://surl.li/tzxicv">https://surl.li/tzxicv</a>	Encarregado de Dados	R\$1.297,00
3	Conscientização e treinamento em proteção de dados pessoais	Fornecer a oportunidade de treinamento as pessoas que ocupam cargos e atribuições de maior responsabilidade no TRE-ES.	Curso: Como implementar a LGPD: bases, mecanismos e processos: <a href="https://www.escolavirtual.gov.br/curso/529">https://www.escolavirtual.gov.br/curso/529</a>	Encarregado de Dados, Membros do CGPD, Coordenadores, Chefes de Cartório e Chefes de Sessão	R\$00,00
4	Conscientização e treinamento em proteção de dados pessoais	Obter conhecimento avançado para atuar como Encarregado pelo Tratamento de Dados Pessoais - DPO	Curso: Escola de Governança de Dados – EGD Link: <a href="https://dataprivacy.com.br/cursos/escola-de-governanca-de-dados/">https://dataprivacy.com.br/cursos/escola-de-governanca-de-dados/</a>	Encarregado de Dados	R\$4.499,00
5	Gestão com foco em resultados	Curso decorrente do PAC-2025 com pedido de reiteração no PAC-2026	Curso: Lead Implementer para a Gestão da Privacidade da Informação, baseado na nova ABNT NBR ISO 27701:2026.	Encarregado de Dados	R\$ 8.442
<b>TOTAL</b>					<b>R\$20.738,00</b>

Quadro 05: Plano Anual de Capacitação sobre LGPD. Valores correspondentes à pesquisa de mercado realizada em Janeiro/2026.

#### 8. DISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA

Para execução do PAC 2026, o valor orçamentário é de R\$ 600.500,00 para Capacitação de Recursos Humanos e R\$ 260.000,00 para gastos com tecnologia da informação (0000235-84.2026.6.08.8000).

#### 9. REVISÃO

Eventuais mudanças no cenário nacional podem ensejar outras ações de formação e aperfeiçoamento, sobretudo decorrentes de novas leis e regulamentos com impacto no próprio exercício, motivo pelo qual o presente PAC-2026 não possui efeito vinculante, podendo ser revisto de modo a possibilitar a adequação do documento inicial às eventuais novas demandas e outros ajustes porventura necessários.



Documento assinado eletronicamente por **VINICIUS QUINTINO DE OLIVEIRA**, Analista Judiciário, em 09/02/2026, às 13:49, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site [http://sei.tre-es.jus.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.tre-es.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0) informando o código verificador **1505461** e o código CRC **8EE7D78B**.