



**PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO**



**ESCOLA DA MAGISTRATURA DO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO - EMERJ**

**DOCUMENTO ESTRATÉGICO
(Manual da Qualidade)**

Data da Vigência

19/09/2025

**Base Normativa:
Ato Executivo 2.950/2003**



DOCUMENTO ESTRATÉGICO DA EMERJ

Proposto por:
Representante da Administração Superior (RAS)

Aprovado por:
Assessora de Governança, Sustentabilidade e Compliance
(ASGET)

IMPORTANTE: sempre verifique no site do TJRJ se a versão impressa do documento está atualizada.

1	EXPLICAÇÃO INTRODUTÓRIA SOBRE O DOCUMENTO ESTRATÉGICO	5
2	INFORMAÇÕES SOBRE A EMERJ.....	6
2.1	Dados cadastrais.....	6
2.2	História da EMERJ	6
3	DEFINIÇÕES	7
4	CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO	8
4.1	Visão Sistêmica da EMERJ (NBR ISO 9001:2015, 4.1, 4.2)	8
4.2	Escopo do Sistema de Gestão da Qualidade da EMERJ e Suas Exclusões (NBR ISO 9001:2015, 4.3).....	8
4.3	Sistema de gestão da qualidade e seus processos (NBR ISO 9001:2015, 4.4).....	9
4.4	A EMERJ tem dois focos em seus macroprocessos de trabalho das atividades-fim:	9
5	MACROPROCESSO - REALIZAR ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR - (NBR ISO 9001:2015, 5).....	10
5.1	Generalidades	11
5.2	Desenvolvendo e Comunicando a Política da Qualidade da EMERJ (NBR ISO 9001:2015, 5.2).....	11
5.3	Papéis, Responsabilidades e Autoridades Organizacionais (NBR ISO 9001:2015, 5.3)	12
5.4	Atividades de Assessoramento ao Diretor-Geral	17
5.5	Departamento de Desenvolvimento do Conhecimento Multidisciplinar	17
5.6	O DEDES administra a execução de fóruns permanentes, com foco nas seguintes áreas destacadas no quadro abaixo:	17
5.7	Ações para Abordar Riscos e Oportunidades (NBR ISO 9001:2015, 6.1, 6.1.1, 6.1.2)	19
5.8	Objetivos e Indicadores da Qualidade de Desempenho (NBR ISO 9001:2015, 6.2)	20
5.9	Planejamento de Mudanças do SGQ/EMERJ (NBR ISO 9001:2015, 6.3)	20

DOCUMENTO ESTRATÉGICO DA EMERJ

6	MACROPROCESSO – ADMINISTRAR RECURSOS E LOGÍSTICA (NBR ISO 9001:2015, 7.1).....	21
6.1	Recursos Financeiros.....	21
6.2	Administrar Pessoas (NBR ISO 9001:2015, 7.1, 7.1.2, 7.2 e 7.3)	22
6.3	Contratos e Convênios (NBR ISO 9001:2015 8.4).....	26
6.4	Comunicação Interna (NBR ISO 9001:2015, 7.4)	29
6.5	Informação documentada (NBR ISO 9001:2015, 7.5)	31
7	OPERAÇÃO (NBR ISO 9001:2015, 8).....	34
7.1	Macroprocesso – Formar e Aperfeiçoar Magistrados.....	34
7.2	Planejamento da Realização do Aperfeiçoamento dos Magistrados (NBR ISO 9001:2015, 8.1).....	34
7.3	Curso Oficial de Formação Inicial - Planejamento, Requisitos e Análise Crítica (NBR ISO 9001:2015, 8.1).....	35
7.4	Curso Oficial de Aperfeiçoamento para fins de Vitaliciamento - Planejamento, Requisitos e Análise Crítica (NBR ISO 9001:2015, 8.1).....	36
7.5	Curso Oficial de Aperfeiçoamento para Promoção na Carreira - Planejamento, Requisitos e Análise Crítica (NBR ISO 9001:2015, 8.1).....	37
7.6	Avaliações Pertinentes ao Aperfeiçoamento de Magistrados (NBR ISO 9001:2015, 8.5).....	38
7.7	Banco de Dados das Atividades Didáticas (NBR ISO 9001:2015, 8.5.1/ 8.5.2).....	39
8	MACROPROCESSO – ATUALIZAR E ESPECIALIZAR PROFISSIONAIS DE DIREITO.....	39
8.1	Planejamento da Realização do Curso de Especialização em Direito Público e Privado (NBR ISO 9001:2015, 8.1).....	39
8.2	Determinação dos Requisitos dos Clientes (NBR ISO 9001:2015, 8.2)	41
8.3	Plano de Ensino (NBR ISO 9001:2015, 8.3)	41
8.4	Seleção e Avaliação de Professores (NBR ISO 9001:2015 8.4.2).....	42
8.5	Implementação do Plano de Ensino (NBR ISO 9001:2015, 8.5).....	43
8.6	Biblioteca	46
8.7	Medição e Monitoramento de Processos e de Cursos (NBR ISO 9001:2015, 8.6) ...	46
8.8	Controle de Saídas e de Produtos Não Conformes (NBR ISO 9001:2015, 8.7).....	47

9	MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA (NBR ISO 9001:2015, 9)	47
9.1	Medição e Monitoramento (NBR ISO 9001:2015:9.1)	47
9.2	A Gestão com base em indicadores	47
9.3	Auditorias Internas do SGQ/EMERJ (NBR ISO 9001:2015, 9.2)	48
9.4	Análise Crítica (NBR ISO 9001:2015, 9.3)	49
10	MELHORIAS (NBR ISO 9001:2015, 10)	50
10.1	Melhoria Contínua (NBR ISO 9001:2015, 10.1 e 10.2)	50
10.2	Ações Corretivas (NBR ISO 9001:2015, 10.3)	51
11	ANEXOS	51
11.1	ANEXO 1 - DIAGRAMA DE CONTEXTO DA EMERJ	52
11.2	ANEXO 2 - ÁRVORE DE PROCESSOS DE TRABALHO	53
11.3	ANEXO 3 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	56
11.4	ANEXO 4 – DIAGRAMA DE BLOCOS DO PROCESSO DE TRABALHO, ANÁLISE DE DADOS E MELHORIAS CONTÍNUAS	57

1 EXPLICAÇÃO INTRODUTÓRIA SOBRE O DOCUMENTO ESTRATÉGICO

O Documento Estratégico da **Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro – EMERJ** é o documento de mais alto nível do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ/EMERJ, que expõe a política da Escola e suas estratégias.

O Documento Estratégico abrange:

- a) a árvore dos processos de trabalho e as interações entre os processos (Diagrama de Contexto – Anexo 1);
- b) a estrutura organizacional da Instituição;
- c) as responsabilidades executivas, atribuições e respectivas autoridades de níveis gerenciais;
- d) as diretrizes estratégicas e a política da qualidade;
- e) as estratégias dos macroprocessos;
- f) a forma de definição e de acompanhamento dos objetivos estratégicos.

O Documento Estratégico provê as respostas estruturais – internas e externas - para a compreensão do que é e de como atua a EMERJ, definindo as linhas mestras do SGQ/EMERJ, de modo a constituir referências documentais para os clientes e para as auditorias interna ou externa.

O Documento Estratégico pode também ser utilizado para apoiar o treinamento e o aprimoramento dos processos de trabalho por todas as partes interessadas nas relações com a EMERJ (magistrados, alunos, professores, servidores, órgãos do Estado, sociedade, fornecedores, etc.).

O Representante da Administração Superior (RAS) é responsável pela coordenação da atualização de conteúdo do Documento Estratégico.

2 INFORMAÇÕES SOBRE A EMERJ

2.1 Dados cadastrais

Denominação institucional: Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro – EMERJ	
Endereço: Rua Dom Manuel, 25 – Centro – Rio de Janeiro, RJ. CEP: 20.010-090	
Biblioteca da EMERJ: Rua Dom Manuel 37, térreo, Lâmina III – Centro – Rio de Janeiro, RJ. CEP: 20.010-090	
Telefones: (0xx21) 3133-3369	Biblioteca: (0xx21) 3133-6811/3133-6812
Home page: http://www.emerj.tjrj.jus.br	E-mail: emerjgab@tjrj.jus.br
CNPJ: 35.949.858 / 0001-81	
Inscrição Estadual: isenta	

2.2 História da EMERJ

A Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro – EMERJ – foi criada pela Lei nº 1.395, de 08 de dezembro de 1988, dentro da estrutura do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

A regulamentação da Escola da Magistratura se deu por meio da Resolução nº 2, aprovada em Sessão de 26 de junho de 1989, do Órgão Especial do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, publicada aos 06 de julho de 1989.

A Lei Estadual nº 1.624, de 12 de março de 1990, foi de grande importância para a implantação da Escola da Magistratura, uma vez que instituiu o Fundo EMERJ - Fundo Especial da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro, com a prestação anual de contas do Diretor-Geral, ordenador da despesa, ao Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro.

A EMERJ começou suas atividades acadêmicas em salas do 1º, 9º e 11º andares do Palácio da Justiça, utilizando, também, salas na Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ.

Em 20 de julho de 2012, fruto do empenho da Alta Administração do PJERJ e da então Diretora-Geral da EMERJ, foi inaugurada sua sede própria na Rua Dom Manuel, 25 –

Centro – Rio de Janeiro, no antigo prédio da Procuradoria-Geral do Estado – PGE, com dependências, salas amplas, refeitório, lanchonete e auditórios que atendem às necessidades dos clientes e funcionários da Escola.

Inicialmente, o mandato de Diretor-Geral era de 4 (quatro) anos, com a possibilidade de reeleição por igual período. Em 7 de abril de 1997, a Lei nº 2.704 alterou o mandato do Diretor-Geral para 2 (dois) anos, admitida a recondução por mais um período. De acordo com a Resolução do Tribunal Pleno, o Diretor-Geral da EMERJ é eleito pelos 210 (duzentos e dez) desembargadores que integram o Tribunal Pleno, cuja data da eleição coincide com a da eleição do Presidente do Tribunal de Justiça, dos 1º, 2º e 3º Vice-Presidentes e do Corregedor-Geral da Justiça.

3 DEFINIÇÕES

TERMO	DEFINIÇÃO
Administração Superior	Pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização no mais alto nível. Na EMERJ é o Diretor-Geral.
Cliente	Organização ou pessoa que recebe um produto.
Macroprocessos	Processos de trabalho que formam a espinha dorsal das atividades-fim e meio.
Missão	Imagem que procura retratar o objeto ou a área de atuação, a expansão organizacional e a dimensão social em que se insere o PJERJ.
Objetivo da Qualidade	Aquilo que é buscado ou almejado, no que diz respeito à qualidade, baseado na política da qualidade da organização.
Política da Qualidade	Intenções e diretrizes globais de uma organização, relativas à qualidade, formalmente expressas pela Administração Superior.
Produto	Saída de uma organização que pode ser produzida sem transação alguma ocorrendo entre a organização e o cliente.
Rotina Administrativa (RAD)	Documento que estabelece a forma de executar uma atividade ou processo de trabalho.
SWOT	SWOT é um acrônimo para as palavras em inglês <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> , que em português significam Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. É uma ferramenta que analisa os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de uma empresa ou projeto.

TERMO	DEFINIÇÃO
Valores	Crenças essenciais e princípios que estabelecem os parâmetros éticos e morais sobre os quais o PJERJ forma a sua cultura.
Visão de futuro (Visão)	Ideário da organização, que permite a identificação de necessidades de mudança, oportunidades, restrições e ameaças, direcionando esforços para o propósito a ser atingido.

4 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

4.1 Visão Sistêmica da EMERJ (NBR ISO 9001:2015, 4.1, 4.2)

A EMERJ determina as questões externas e internas e identifica as partes interessadas (magistrados, alunos, professores, servidores, órgãos do Estado, sociedade, fornecedores, etc.) que são pertinentes ao propósito da Escola e ao direcionamento estratégico e que afetem a capacidade de alcançar os resultados pretendidos pelo SGQ/EMERJ, devidamente monitoradas e analisadas nas reuniões de análise crítica pela Administração Superior da EMERJ.

Análise do Contexto Organizacional é realizada pelo grupo de gestão da EMERJ, no mínimo uma vez por semestre, em reunião para essa finalidade, e/ou por *e-mail*, e os ambientes identificados no documento de Análise do Contexto Organizacional como de alta e altíssima pertinência deverão ser sempre abordados nas análises críticas.

Pormenores dos itens NBR ISO 9001:2015, 4.1; 4.2 são tratados nos seguintes documentos:

 RAD-PJERJ-015 - Gestão de Riscos.

4.2 Escopo do Sistema de Gestão da Qualidade da EMERJ e Suas Exclusões (NBR ISO 9001:2015, 4.3)

O escopo de certificação da EMERJ compreende a operação integrada dos seguintes macroprocessos:

- a) formar e aperfeiçoar magistrados;
- b) atualizar e especializar profissionais de direito;
- c) administrar recursos e logística;
- d) realizar a administração superior.

Tais macroprocessos, quando examinados no escopo do SGQ/EMERJ, são considerados processos do macroprocesso Formar e Aperfeiçoar Magistrados e Atualizar e Especializar Profissionais de Direito.

Nas reuniões de análises críticas, verifica-se a necessidade de alguma exclusão de requisito do escopo de certificação. Em caso afirmativo, elabora-se a justificativa e, em seguida, a Assessoria de Governança, Sustentabilidade e *Compliance* da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (EMERJ/ASGET) realiza a revisão do Documento Estratégico e a comunica à equipe do SGQ/EMERJ.

4.3 Sistema de gestão da qualidade e seus processos (NBR ISO 9001:2015, 4.4)

A EMERJ funciona como uma rede interdependente de macroprocessos, ilustrada no Diagrama de Contexto - Anexo 1, que mostra os principais processos, bem como suas entradas, saídas e interações. Todos os processos e subprocessos identificados na figura são descritos, com suficiente grau de detalhamento, nas seções específicas deste Documento Estratégico. A seguir, é apresentada uma síntese do funcionamento da EMERJ.

4.4 A EMERJ tem dois focos em seus macroprocessos de trabalho das atividades-fim:

- a) formar e aperfeiçoar magistrados;
- b) atualizar e especializar profissionais de direito.

As diretrizes de ensino e aperfeiçoamento são estabelecidas pelo Diretor-Geral e devem estar alinhadas com as ações de gestão estratégica do PJERJ, que, por sua vez, estão alinhadas às diretrizes da Resolução CNJ nº 325/2020, com as alterações promovidas pela Resolução CNJ nº 463/2022 (que embasou o Planejamento Estratégico do PJERJ para o período de 2021 a 2026) e com a Resolução TJ/OE nº 18/2023, que altera a Resolução nº 11/2021, que estabelece a Política de Gestão Estratégica, alinha a estratégia às diretrizes de governança e institui as diretrizes para o Planejamento Estratégico Institucional do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro 2021-2026 (PJERJ).

O Presidente do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro publicou o Ato Normativo TJ nº 12/2025 que institui princípios, diretrizes e mecanismos para a administração e gestão acadêmica da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (EMERJ), alinhando suas operações com práticas de governança pública eficazes.

Cada um dos macroprocessos de trabalho das atividades-fim é subdividido em processos, complementares e harmônicos, identificados no Diagrama de Contexto, tendo como finalidade viabilizar a atividade de professores, magistrados e servidores da EMERJ.

O estabelecimento do contexto do processo de gestão de riscos divide-se nos tópicos: análise do fluxograma do processo de trabalho, do diagrama de contexto e definição do escopo da avaliação de riscos.

Para cada macroprocesso da EMERJ estão relacionadas RADs, anexo 2 (Árvore de Processos de Trabalho), que são implementadas, mantidas e constantemente avaliadas em sua pertinência, adequação e eficácia. A relação dessas RADs é indicada ao fim da descrição de cada macroprocesso.

A EMERJ conta com o apoio das unidades organizacionais do TJ responsáveis pelos sistemas que suprem as necessidades de tecnologia da informação (Secretaria Geral de Tecnologia da Informação – SGTEC), de gestão de pessoas (Secretaria Geral de Gestão de Pessoas – SGPEs), de logística de manutenção predial e de equipamento (Secretaria Geral de Logística – SGLOG), de segurança e telefonia (Secretaria Geral de Segurança Institucional – SGSEI), de planejamento financeiro e orçamentário (Secretaria Geral de Planejamento, Coordenação e Finanças – SGPCF), de arquivo (Departamento de Gestão de Acervos Arquivísticos da Secretaria-Geral de Gestão do Conhecimento (SGCON/DEGEA), de apoio ao Sistema de Gestão da Qualidade SGQ (Departamento de Governança e Planejamento Estratégico da Secretaria Geral de Governança, Inovação e Compliance SGGIC/DEGEP), apoio à contratação de serviços de maior complexidade (Secretaria-Geral de Contratos e Licitações – SGCOL), atendimento às demandas de comunicação e divulgação relativas aos eventos, cursos e atividades da EMERJ (Secretaria-Geral de Comunicação Social- SGCOS).

Para assegurar a legalidade e a economicidade dos processos, o Núcleo de Auditoria Interna do Tribunal de Justiça – NAI – realiza auditorias e fiscalizações pertinentes, atividades essas que estão fora do escopo de Certificação NBR ISO 9001:2015 até que o NAI seja incluído em escopo de certificação mais abrangente.

Todos os macroprocessos são apoiados, total ou parcialmente, pelo Sistema Integrado da EMERJ – SIEM, ferramenta da tecnologia da informação desenvolvida com o objetivo de integrar os processos de trabalho das atividades-meio e atividades-fim.

5 MACROPROCESSO - REALIZAR ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR - (NBR ISO 9001:2015, 5)

5.1 Generalidades

5.1.1 Comprometimento da Administração Superior (NBR ISO 9001:2015, 5.1.1)

São realizadas reuniões de avaliação da suficiência e da eficácia dos processos de trabalho com base em indicadores de desempenho e em outras informações, sendo as ações gerenciais pertinentes determinadas pela Administração Superior da EMERJ. As reuniões podem ser de rotina ou de análise crítica, conforme estabelecidas neste Documento Estratégico.

Em complemento à função de comunicar, as reuniões de avaliação da eficácia têm a função de analisar os resultados dos indicadores dos processos de trabalho do período anterior.

5.1.2 Foco no cliente (NBR ISO 9001:2015, 5.1.2)

Os servidores são instruídos sobre a importância das demandas dos clientes, bem como são estimulados e orientados a atendê-los com propriedade, em estrita obediência aos requisitos legais e institucionais da EMERJ e do PJERJ.

5.2 Desenvolvendo e Comunicando a Política da Qualidade da EMERJ (NBR ISO 9001:2015, 5.2)

O compromisso da Administração Superior da EMERJ com a qualidade dos serviços entregues aos clientes é formalizado mediante a política da qualidade, alinhada com a missão, a visão e os valores, dos quais são derivados os objetivos da qualidade.

A EMERJ, por ser um órgão do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, alinha seus direcionadores estratégicos com os do PJERJ.

Os direcionadores estratégicos da EMERJ são avaliados e revalidados pelo grupo de gestão da Escola, por meio das reuniões de análise crítica realizadas por cada gestor e da análise do contexto organizacional, conduzida pela Administração Superior da EMERJ e realizada com periodicidade semestral.

Política da Qualidade da EMERJ

Buscar garantir a qualidade dos seus serviços educacionais pela efetividade e controle dos processos acadêmicos e administrativos, por meio da melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade para satisfação das partes interessadas, melhor atendimento aos usuários dos serviços e cumprimento dos requisitos aplicáveis.

Missão da EMERJ

Formar, aperfeiçoar magistrados e especializar profissionais que atuam na área do Direito, qualificando-os como agentes transformadores da sociedade.

Visão de Futuro da EMERJ

Ser reconhecida como Escola de Magistratura pela sua excelência no ensino, pesquisa e extensão, com atuação transformadora na sociedade.

Valores da EMERJ:

- ética;
- probidade;
- transparência;
- integridade;
- acesso à justiça;
- celeridade;
- responsabilidade social e ambiental;
- imparcialidade;
- efetividade;
- modernidade;
- inovação;
- aprendizagem para transformação;
- abertura à sociedade;
- cultura colaborativa.

5.3 Papéis, Responsabilidades e Autoridades Organizacionais (NBR ISO 9001:2015, 5.3)

O Anexo 3 apresenta a estrutura organizacional da EMERJ, Resolução TJ/OE nº 03/25, que define as relações hierárquicas fundamentais para o efeito de implementação das relações de poder e de subordinação, bem como a responsabilidade pelo gerenciamento ou execução dos processos de trabalho.

A estrutura organizacional é estabelecida para que cada processo de trabalho flua transversalmente à estrutura hierárquica (sem ser prejudicado por ela), de acordo com as

DOCUMENTO ESTRATÉGICO DA EMERJ

necessidades do cliente interno do processo seguinte (processo cliente), compondo uma rede de processos interligados, cujos resultados buscam a satisfação do cliente final.

Cada executor de processo recebe da Administração Superior, sem necessidade de formalização, a respectiva delegação de autoridade, em conformidade com o SGQ/EMERJ.

Para a implementação e a manutenção do SGQ/EMERJ, o Diretor-Geral da EMERJ estabelece as seguintes atribuições gerais, alinhadas com a estrutura organizacional da EMERJ - Anexo 3 e detalhadas neste Documento Estratégico ou nas RADs pertinentes a cada processo de trabalho:

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
Diretor-Geral	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecer as políticas e diretrizes do ensino na EMERJ e as linhas administrativas a serem seguidas em suas atividades;• determinar o cumprimento e exercer a responsabilidade final por todas as questões da EMERJ, com o fim de atender aos requisitos do SGQ/EMERJ;• promover a melhoria contínua do SGQ/EMERJ, mediante determinação e acompanhamento da gestão estratégica, das políticas e objetivos da qualidade, e liderar as análises críticas do SGQ/EMERJ;• realizar análise crítica e assegurar os respectivos resultados;• designar, mediante portaria publicada no Diário da Justiça Eletrônico do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (DJERJ) e na página da EMERJ, na internet, o representante da Administração Superior – RAS.
Assessor de Governança, Sustentabilidade e Compliance	<ul style="list-style-type: none">• Assessorar o Diretor-Geral na definição de políticas, estratégias, objetivos e metas de gestão;• coordenar o planejamento e a gestão estratégica, elaborar e atualizar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), bem como a execução de atividades técnicas e administrativas, com o fim de promover o funcionamento harmonioso de todas as unidades integrantes da estrutura organizacional;• manter as ações das unidades em sintonia com os objetivos e as diretrizes estratégicas, estabelecidos pela Comissão

DOCUMENTO ESTRATÉGICO DA EMERJ

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
	<p>de Governança, Estratégia e Planejamento (COGEP);</p> <ul style="list-style-type: none">• manter as ações das unidades em sintonia com os objetivos e as diretrizes estratégicas, estabelecidos pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam);• incentivar o reconhecimento institucional das melhores práticas e inovações organizacionais;• elaborar, divulgar e atualizar relatórios gerenciais, contemplando o acompanhamento das ações previstas no planejamento estratégico, por meio da formulação e da divulgação, para a diretoria-geral da EMERJ, de indicadores de desempenho técnicos, administrativos e financeiros;• fomentar pesquisas junto aos clientes internos e externos da EMERJ;• analisar, propor, elaborar, aprovar, implantar e acompanhar rotinas administrativas relacionadas aos diversos processos de trabalho da EMERJ;• promover e executar as atividades do Sistema de Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), para o estabelecimento das rotinas administrativas da EMERJ;• elaborar o Programa de Integridade da EMERJ e atualizar anualmente;• elaborar o Plano de Logística Sustentável (PLS/EMERJ) em conjunto com as unidades gestoras responsáveis por sua execução;• fomentar e orientar a inovação nos processos de trabalho na EMERJ, por meio de planos de mudanças em conjunto com as unidades gestoras responsáveis por sua execução.
Secretário-Geral	<ul style="list-style-type: none">• Gerenciar e acompanhar a realização das atividades operacionais da EMERJ relativas ao ensino, ao aperfeiçoamento dos magistrados e à administração dos recursos humanos e materiais;• promover a integração funcional das unidades organizacionais que compõem a EMERJ;• garantir a implementação e a execução dos direcionadores estratégicos estabelecidos pelo Diretor-Geral, mediante o

DOCUMENTO ESTRATÉGICO DA EMERJ

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
	<p>acompanhamento dos indicadores estabelecidos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • gerenciar e acompanhar a realização das atividades operacionais da EMERJ relativas ao ensino, ao aperfeiçoamento de magistrados e à administração de recursos humanos e materiais, cabendo-lhe: • coordenar as atividades administrativas e técnico-pedagógicas da EMERJ; • coordenar a elaboração e a consolidação da proposta orçamentária e a aplicação de recursos financeiros da EMERJ; • proporcionar a operacionalização de intercâmbios pessoais, culturais e científicos com instituições, fundações e organizações nacionais e estrangeiras dedicadas ao desenvolvimento de cursos; • apresentar relatórios gerenciais com informações sobre a gestão das unidades organizacionais subordinadas; • analisar e acompanhar a elaboração de rotinas administrativas relacionadas aos diversos processos de trabalho da EMERJ; • exercer atribuições que lhe forem delegadas.
Representante da Administração Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar que os processos de trabalho incluídos no escopo de certificação sejam estabelecidos, implementados e mantidos; • relatar à Administração Superior o desempenho do SGQ/EMERJ, bem como qualquer necessidade de melhoria; • assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos dos clientes em todo o ambiente da EMERJ; • promover a comunicação interna dos resultados na implementação e manutenção do SGQ/EMERJ.
Diretores de Departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar a gestão das suas respectivas divisões; • buscar atingir as metas estabelecidas pelos indicadores de desempenho e/ou de acompanhamento.
Assessoria Técnico-Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Prover assessoria jurídica aos processos internos de trabalho da Secretaria Geral e da Diretoria Geral, nos termos da Lei Federal nº 10.133/2021, fornecendo orientação e subsídios necessários à instrução de

DOCUMENTO ESTRATÉGICO DA EMERJ

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
	<p>processos administrativos;</p> <ul style="list-style-type: none">• efetuar o controle prévio de legalidade de contratações diretas, procedimentos licitatórios, acordos, termos de cooperação, convênios, ajustes, adesões a atas de registro de preços e outros instrumentos congêneres e de seus termos aditivos;• analisar e aprovar minutas de atos convocatórios e de contratos previamente aos certames, bem como minutas de contratos decorrentes de contratações diretas, acordos, termos de cooperação, convênios, ajustes, adesões a atas de registro de preços ou outros instrumentos congêneres e seus termos aditivos;• auxiliar os agentes de contratação, a fim de dirimir dúvidas e subsidiá-los com informações relevantes para prevenir riscos na tomada de decisões;• prover assessoria jurídica necessária à solução de impugnações a atos convocatórios e de recursos interpostos no curso de procedimentos licitatórios e apuratórios;• auxiliar os gestores e fiscais de contratos, a fim de dirimir dúvidas e subsidiá-los com informações relevantes para prevenir riscos na execução contratual;• prover assessoria jurídica quanto aos pedidos de liberação de garantia financeira prestados para assegurar o cumprimento das obrigações advindas de contratos;• auxiliar os departamentos e assessorias especiais na lisura dos atos praticados pela Alta Administração da EMERJ, zelando pela segregação de funções;• atuar como segunda linha de defesa para que as contratações públicas se submetam a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, visando a mitigar riscos e a sanear impropriedades formais.
Diretores de Divisão	<ul style="list-style-type: none">• Gerenciar a equipe para implementar as estratégias e alcançar os objetivos estabelecidos;• assegurar a capacitação da equipe;• promover ambiente de trabalho saudável e produtivo.

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
Servidores e prestadores de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar os processos com controle; • informar aos superiores qualquer impossibilidade de atender à satisfação dos usuários do próximo processo.

5.4 Atividades de Assessoramento ao Diretor-Geral

5.4.1 Apoio ao Diretor-Geral

O Gabinete da EMERJ (EMERJ/GBEMERJ) tem como sua principal atribuição o assessoramento ao Diretor-Geral por meio de atividades de apoio.

O GBEMERJ coordena a agenda do Diretor-Geral, bem como procede à triagem, à análise e ao encaminhamento das correspondências enviadas ao Diretor-Geral e recebidas por seu assessor.

Os expedientes gerados internamente no Gabinete são por este encaminhados aos diversos setores, internos e externos.

O GBEMERJ provê apoio ao Conselho Consultivo em suas atividades vinculadas à EMERJ e coordena os eventos internos e externos realizados pela EMERJ.

Pormenores dos processos pertinentes ao GBEMERJ são encontrados no seguinte documento:

- RAD-EMERJ-026 - Planejar e Realizar as Atividades do Gabinete da Direção-Geral da EMERJ.

5.5 Departamento de Desenvolvimento do Conhecimento Multidisciplinar

Com o fim de promover, entre os magistrados e a sociedade em geral, a discussão de temas relevantes à sociedade, o Departamento de Desenvolvimento do Conhecimento Multidisciplinar (EMERJ/DEDES) coordena 44 fóruns permanentes.

5.6 O DEDES administra a execução de fóruns permanentes, com foco nas seguintes áreas destacadas no quadro abaixo:

Fóruns Permanentes	
I.	FÓRUM PERMANENTE DA CRIANÇA, DO ADOLESCENTE E DA JUSTIÇA TERAPÊUTICA
II.	FÓRUM PERMANENTE DA JUSTIÇA NA ERA DIGITAL
III.	FÓRUM PERMANENTE DE BIODIREITO, BIOÉTICA E GERONTOLOGIA

DOCUMENTO ESTRATÉGICO DA EMERJ

<u>Fóruns Permanentes</u>	
IV.	FÓRUM PERMANENTE DE DIÁLOGOS DA LEI COM O INCONSCIENTE
V.	FÓRUM PERMANENTE DE DIÁLOGOS DO JUDICIÁRIO COM A IMPRENSA
VI.	FÓRUM PERMANENTE DE DIREITO AMBIENTAL E CLIMÁTICO
VII.	FÓRUM PERMANENTE DE DIREITO CIVIL PROFESSOR SYLVIO CAPANEMA DE SOUZA
VIII.	FÓRUM PERMANENTE DE DIREITO COMPARADO
IX.	FÓRUM PERMANENTE DE DIREITO DA CIDADE
X.	FÓRUM PERMANENTE DE DIREITO DE ARBITRAGEM
XI.	FÓRUM PERMANENTE DE DIREITO DE FAMÍLIA E SUCESSÕES
XII.	FÓRUM PERMANENTE DE DIREITO DO CONSUMIDOR
XIII.	FÓRUM PERMANENTE DE DIREITO E ECONOMIA
XIV.	FÓRUM PERMANENTE DE DIREITO E RELAÇÕES RACIAIS
XV.	FÓRUM PERMANENTE DE DIREITO E RELIGIÕES
XVI.	FÓRUM PERMANENTE DE DIREITO ELEITORAL E POLÍTICO DESEMBARGADOR ANTÔNIO JAYME BOENTE
XVII.	FÓRUM PERMANENTE DE DIREITO EMPRESARIAL
XVIII.	FÓRUM PERMANENTE DE DIREITO NA LUSOFONIA
XIX.	FÓRUM PERMANENTE DE DIREITO NOTARIAL E REGISTRAL
XX.	FÓRUM PERMANENTE DE DIREITO PENAL
XXI.	FÓRUM PERMANENTE DE DIREITO PROCESSUAL PENAL
XXII.	FÓRUM PERMANENTE DE DIREITO TRIBUTÁRIO
XXIII.	FÓRUM PERMANENTE DE DIREITO, ARTE E CULTURA
XXIV.	FÓRUM PERMANENTE DE ESTUDOS CONSTITUCIONAIS, ADMINISTRATIVOS E DE POLÍTICAS PÚBLICAS PROFESSOR MIGUEL LANZELLOTTI BALDEZ
XXV.	FÓRUM PERMANENTE DE FILOSOFIA, ÉTICA E SISTEMAS JURÍDICOS
XXVI.	FÓRUM PERMANENTE DE GESTÃO PÚBLICA SUSTENTÁVEL
XXVII.	FÓRUM PERMANENTE DE HERMENÊUTICA E DECISÃO
XXVIII.	FÓRUM PERMANENTE DE HISTÓRIA DO DIREITO
XXIX.	FÓRUM PERMANENTE DE INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NO DIREITO
XXX.	FÓRUM PERMANENTE DE JUSTIÇA MULTIORTAS, MEDIAÇÃO E JUSTIÇA RESTAURATIVA
XXXI.	FÓRUM PERMANENTE DE LIBERDADE DE EXPRESSÃO, LIBERDADES FUNDAMENTAIS E DEMOCRACIA
XXXII.	FÓRUM PERMANENTE DE MOBILIDADE URBANA
XXXIII.	FÓRUM PERMANENTE DE PESQUISAS ACADÊMICAS – INTERLOCUÇÃO DO DIREITO E DAS CIÊNCIAS SOCIAIS

<u>Fóruns Permanentes</u>	
XXXIV.	FÓRUM PERMANENTE DE POLÍTICA E JUSTIÇA CRIMINAL PROFESSOR JUAREZ TAVARES
XXXV.	FÓRUM PERMANENTE DE PÓS-HUMANISMO E DEFESA DOS ANIMAIS CLÁUDIO CAVALCANTI
XXXVI.	FÓRUM PERMANENTE DE PROCESSO CIVIL
XXXVII.	FÓRUM PERMANENTE DE SAÚDE PÚBLICA E ACESSO À JUSTIÇA
XXXVIII.	FÓRUM PERMANENTE DE SEGURANÇA PÚBLICA E EXECUÇÃO PENAL
XXXIX.	FÓRUM PERMANENTE DE SOCIOLOGIA JURÍDICA
XL.	FÓRUM PERMANENTE DE TRANSPARÊNCIA, PROIBIDADE e ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DESEMBARGADOR JESSÉ TORRES PEREIRA JUNIOR
XLI.	FÓRUM PERMANENTE DE VIOLÊNCIA DOMÉSTICA, FAMILIAR E DE GÊNERO
XLII.	FÓRUM PERMANENTE DO DIREITO DA ANTIDISCRIMINAÇÃO DA DIVERSIDADE SEXUAL
XLIII.	FÓRUM PERMANENTE DOS DIREITOS DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA
XLIV.	FÓRUM PERMANENTE DOS DIREITOS HUMANOS
XLV.	FÓRUM PERMANENTE DOS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS E CRIMINAIS
XLVI.	FÓRUM PERMANENTE DOS JUÍZOS CÍVEIS

Pormenores dos processos pertinentes ao DEDES são encontrados no seguinte documento:

- RAD-EMERJ-040 - Realizar Fóruns Permanentes

5.7 Ações para Abordar Riscos e Oportunidades (NBR ISO 9001:2015, 6.1, 6.1.1, 6.1.2)

O planejamento é realizado com o fim de exercer de modo eficaz as atribuições determinadas para a EMERJ, considerando o contexto da organização e as necessidades e expectativas das partes interessadas para determinar os riscos e oportunidades com as seguintes finalidades:

- a) organizar os processos de trabalho;
- b) atender à gestão operacional, estabelecida pelas RADs e avaliada mediante os respectivos indicadores;
- c) alcançar os objetivos da qualidade estabelecidos.

A EMERJ identifica e monitora os eventos de riscos estabelecidos para, mediante acompanhamento, executar ações para evitar e mitigar os riscos.

As oportunidades de melhorias são identificadas com o grupo de gestão, por meio da análise SWOT. Havendo evidência de mudança no SGQ/EMERJ, preenche-se o formulário de Requisição de Mudança – TEMP-EMERJ-ASGET-01 para a aprovação da Administração Superior. Após aprovação, o formulário é enviado para ASGET, para monitoramento do plano de ação correspondente, com a periodicidade mensal.

Pormenores são evidenciados no seguinte documento:

- RAD-PJERJ-015-Gestão de Riscos

5.8 Objetivos e Indicadores da Qualidade de Desempenho (NBR ISO 9001:2015, 6.2)

A Administração Superior da EMERJ promove reuniões de análise crítica trimestralmente, e as unidades envolvidas com a execução dos planos de ações e projetos prestam as informações atualizadas. Tais reuniões visam a acompanhar os resultados das metas fixadas, oportunidade em que a Administração Superior da EMERJ poderá promover ajustes e/ou medidas necessárias à melhoria do desempenho.

É responsabilidade do RAS a divulgação dos objetivos da qualidade, bem como o acompanhamento e manutenção dos registros. Os planos de ação são enviados para ASGET até o 5º (quinto) dia útil do mês.

Os objetivos da qualidade, os respectivos indicadores de desempenho e as metas encontram-se no documento “Objetivos da Qualidade da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro – EMERJ” e estão disponíveis na Internet para consulta.

Além dos indicadores de desempenho dos objetivos da qualidade da EMERJ, as rotinas administrativas (RADs) também estabelecem os indicadores de desempenho operacionais e/ou de acompanhamento para os respectivos processos, servindo de referência para a análise de dados e de melhorias contínuas dos processos de trabalho.

Os indicadores são cadastrados pelas unidades da EMERJ no Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com suas respectivas áreas de atuação. As unidades têm até o 5º (quinto) dia útil para enviar, via sistema, as informações à ASGET, que é responsável por aprovar e monitorar os dados lançados.

O backup e recuperação do sistema é realizado pelo Departamento de Tecnologia de Informação – DETEC.

5.9 Planejamento de Mudanças do SGQ/EMERJ (NBR ISO 9001:2015, 6.3)

O planejamento do SGQ/EMERJ é realizado com o fim de atender à gestão operacional, estabelecida pelas RADs e avaliada mediante os respectivos indicadores de desempenho

e/ou de acompanhamento, com o fim de alcançar os objetivos da qualidade e a política da qualidade da EMERJ.

O Planejamento de Mudança é formalizado por meio do formulário Requisição de Mudança – TEMP-EMERJ-ASGET-01, que, após analisado e aprovado pela Administração Superior, é enviado para ASGET, para monitoramento do plano de ação correspondente, com a periodicidade mensal.

Quando alterações são introduzidas, todas planejadas antes da respectiva implementação, a integridade do SGQ/EMERJ é assegurada, em parte pelas ações do DEGEP, no que diz respeito ao Sistema Normativo Administrativo e, em parte pelas ações coordenadas pelo RAS, no que se refere aos aspectos internos da EMERJ.

6 MACROPROCESSO – ADMINISTRAR RECURSOS E LOGÍSTICA (NBR ISO 9001:2015, 7.1)

O DEADM gerencia os recursos da EMERJ, definidos como de natureza financeira, de infraestrutura, capacitação de pessoal e ambiente de trabalho.

6.1 Recursos Financeiros

Os recursos financeiros necessários às atividades da EMERJ são providos pelo Fundo Especial da EMERJ e pelo Fundo Especial do Tribunal de Justiça.

6.1.1 Fundo Especial da EMERJ

O orçamento anual do Fundo Especial da EMERJ é elaborado mediante propostas dos diretores de departamento e do secretário-geral. O diretor do Departamento de Administração elabora, anualmente, a proposta orçamentária e a envia à SGPCF para a composição do Plano de Ação Governamental (PAG).

As receitas do Fundo Especial da EMERJ provêm dos cursos regulares, inscrições, taxas, emissão de declarações e certificados, cursos alternativos, convênios, aluguéis de auditórios e aplicações financeiras.

Tais recursos se destinam às atividades-fim da EMERJ, ao pagamento de professores e de outros fornecedores, ao funcionamento das unidades de apoio, a publicações, à compra de materiais de consumo e permanente não disponibilizados pelo Tribunal, a melhorias nas instalações e a melhorias destinadas a aumentar o grau de satisfação dos clientes.

Os documentos de formalização de demanda são enviados ao Departamento de Administração, que gera o respectivo processo e o submete à análise crítica do secretário-

geral. A autorização final é do Diretor-Geral da EMERJ, em função das prioridades e disponibilidades de caixa, observadas as Instruções Normativas do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro.

6.1.2 Fundo Especial do Tribunal de Justiça

O Fundo Especial do Tribunal de Justiça provê os recursos necessários ao pagamento de contratos de prestação de serviços executados no âmbito da EMERJ e celebrados pelo Tribunal, que se responsabiliza pelo respectivo gerenciamento. À EMERJ cabe fiscalizar a execução e atestar a respectiva fatura dos serviços prestados.

A EMERJ elabora anualmente a proposta orçamentária e a envia à SGPCF para a composição do PAG.

Os recursos destinados à manutenção do SGQ/EMERJ, tais como custos com auditorias, treinamentos de auditores internos e cursos de capacitação específicos, são providos pelo Fundo Especial do Tribunal de Justiça, por intermediação do DEGEP e da Escola de Administração Judiciária (ESAJ), de acordo com a natureza da atividade:

- RAD-EMERJ-022 - Realizar Atividades Relativas à Execução Orçamentária, Financeira e Patrimonial;
- RAD-EMERJ-024 - Realizar Conciliação Bancária, Liquidação e o Agendamento do Pagamento de Despesas;
- RAD-EMERJ-025 - Gerenciamento das Arrecadações do Fundo Especial da EMERJ;
- RAD-SGPCF-043 - Reservar Dotação para Efetivação da Despesa e Acompanhar a Execução Orçamentária;
- RAD-SGPCF-044 - Elaborar a Proposta Orçamentária Anual;
- RAD-SGCOL-005 - Ciclo de Formação e Execução de Contratos Administrativos.

6.2 Administrar Pessoas (NBR ISO 9001:2015, 7.1, 7.1.2, 7.2 e 7.3)

As atividades desenvolvidas na EMERJ são realizadas por servidores, por ocupantes de cargos em comissão, por pessoal de empresas prestadoras de serviços terceirizados ou por estagiários.

O incremento da capacitação dos servidores incumbe à ESAJ, mediante programação das ações de capacitação.

O processo de gestão de pessoas por competências, realizado no âmbito da SGPES pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria-Geral de Gestão de Pessoas (SGPES/DEDEP), tem início com a elaboração da matriz de competências, que é o instrumento pelo qual se registram os pré-requisitos e os conhecimentos e habilidades considerados importantes para os ocupantes dos diversos cargos efetivos e comissionados do PJERJ.

Após a elaboração da matriz, o gestor e o servidor identificam as necessidades de capacitação e desenvolvimento.

Com base na identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento, é elaborada a Consolidação das Necessidades de Desenvolvimento da Unidade Organizacional, que permite que o gestor planeje e acompanhe o desenvolvimento das habilidades dos servidores de sua unidade. Após a realização das ações de capacitação, ocorre a avaliação da eficácia.

Cabe às empresas prestadoras de serviço prover a capacitação necessária de seus servidores, conforme definido em contrato. A capacitação desejada deve estar determinada no projeto básico que instrui o processo de contratação, nos termos da Lei Geral de Licitações.

Eventualmente, com o fim de solucionar carências específicas, a EMERJ negocia o treinamento com a ESAJ ou mediante recursos próprios.

O gestor imediato cuida da integração de novos colaboradores, com base no Documento Estratégico ou, no caso de procedimentos específicos, pelas RADs pertinentes.

Pormenores dos processos pertinentes à capacitação de pessoas são encontrados nos seguintes documentos:

- RAD-SGPES-069 – Atualizar as Matrizes de Competências Técnicas do PJERJ e Realizar Mapeamento das Necessidades de Desenvolvimento de Competência de Servidores;
- RAD-SGPES-072 - Promover a Recepção e a Integração de Servidores;
- RAD-SGPES-073 – Implementar Rotinas Administrativas;
- RAD-ESAJ-005 - Desenvolver e Atualizar Ações de Capacitação;
- RAD-ESAJ-006 - Planejar e Programar Ações de Capacitação;
- RAD-ESAJ-008 - Implementar Ações de Capacitação.

As pessoas que executam atividades dos processos de trabalho devem ser competentes, treinadas e conscientizadas, de modo que se trabalhe com eficiência e eficácia e que se assegure a conformidade com os requisitos estabelecidos.

O DEADM é responsável por controlar a frequência, as férias e o afastamento dos servidores lotados na EMERJ.

A fiscalização dos serviços executados por terceiros é também feita pelo DEADM.

Pormenores dos processos pertinentes à administração de pessoal são encontrados no seguinte documento:

- RAD-EMERJ-016 - Administrar o Quadro de Pessoal.

6.2.1 Infraestrutura (NBR ISO 9001:2015, 7.1.3)

A infraestrutura necessária à realização dos processos da EMERJ inclui, como recursos, salas de aula, auditórios, espaços administrativos, instalações sanitárias, mobiliário, materiais de expediente e de escritório, sistemas informatizados, equipamentos de informática e os serviços de apoio especificados.

Os edifícios, veículos, equipamentos de informática e material permanente pertencem ao patrimônio do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

Pormenores dos processos pertinentes aos sistemas informatizados, à manutenção da infraestrutura e ao controle e distribuição de materiais são encontrados nos seguintes documentos:

- RAD-EMERJ-018 - Coordenar Serviços Gerais de Infraestrutura e Logística;
- RAD-EMERJ-021 - Gerenciar Aquisição, Recebimento, Guarda, Controle e Distribuição de Material;
- RAD-EMERJ-034 - Gerir Recursos de Informática;
- RAD-EMERJ-043 – Customizar Cursos em EaD.

A manutenção preventiva e corretiva das instalações e dos equipamentos de informática competem ao Tribunal de Justiça, e é monitorada pelo DETEC nos casos mais complexos.

Em caso de emergência, a manutenção corretiva é solicitada pelo DEADM ao Tribunal, inicialmente por telefone e depois ratificada formalmente.

A execução da manutenção preventiva de instalações e equipamentos segue o plano de manutenção proposto pelo Departamento de Engenharia da Secretaria-Geral de Logística (SGLOG/DEENG).

Pormenores dos processos pertinentes à manutenção da infraestrutura são encontrados nos seguintes documentos:

- RAD-EMERJ-034 – Gerir Recursos de Informática;
- RAD-EMERJ-018 – Coordenar Serviços Gerais de Infraestrutura e Logística;
- RAD-SGLOG-072 - Manutenção Corretiva;
- RAD- SGLOG-074 - Manutenção Preventiva Eletromecânica;
- RAD- SGLOG-075 - Manutenção Preventiva de Unidades Certificadas e Predial;
- RAD-SGTEC-050 – Gerenciar Requisições de Usuários;
- RAD-SGSEI-002 – Controlar Acesso às Dependências do PJERJ;
- RAD-SGSEI-007 - Prevenir e Combater Incêndio;
- RAD-SGSEI-017 – Realizar a Vigilância Patrimonial nas Dependências do PJERJ.

6.2.2 Serviços de Apoio providos pela EMERJ

O suporte de logística operacional para a realização de aulas, eventos, seminários e demais atividades da Escola é gerenciado pelo Departamento de Administração da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (DEADM) e abrange a arrumação de salas de aula e auditórios, a reprografia de material didático, a limpeza, os serviços de copa, a portaria, a mensageria e outros.

A execução dos serviços de apoio é realizada diretamente pela EMERJ ou por empresas prestadoras de serviço, conforme a natureza da atividade. No caso de serviços prestados por empresas terceirizadas, o Tribunal de Justiça os contrata, e a EMERJ fiscaliza a respectiva execução.

Pormenores dos processos pertinentes aos serviços de apoio são encontrados nos seguintes documentos:

- RAD-EMERJ-018 - Coordenar Serviços Gerais de Infraestrutura e Logística;
- RAD-SGCOL-005 - Ciclo de Formação e Execução de Contratos Administrativos;
- RAD-SGLOG-077 - Atender às Solicitações de Alterações de Layout e Readequação Predial.

6.2.3 Serviços de Áudio e Vídeo

Com base na programação realizada pelo Departamento de Ensino (EMERJ/DENSE), o Gabinete do Diretor-Geral (GBEMERJ) disponibiliza os equipamentos necessários à realização dos cursos, tais como computadores, projetores, sistema de som, etc.

O GBEMERJ, com base nas programações dos diversos eventos definidos pelo Diretor-Geral, disponibiliza os recursos necessários à realização de seminários e eventos.

Com o fim de ampliar a divulgação do conhecimento, mediante orientação específica do Diretor-Geral da Escola, o GBEMERJ conta com a equipe de áudio e vídeo, que grava, edita e disponibiliza os vídeos de aulas, seminários e eventos para consulta a alunos e magistrados na Videoteca da EMERJ, vinculada ao Departamento de Biblioteca e Publicação (EMERJ/DEBIP).

Os cursos oferecidos para os magistrados, quando solicitado pelo Departamento de Aperfeiçoamento de Magistrados (EMERJ/DEAMA), também são armazenados pelo GBEMERJ e pela equipe de áudio e vídeo.

Pormenores dos processos pertinentes aos serviços de audiovisual são encontrados nos documentos:

- RAD-EMERJ-019 - Gerenciar Suporte de Áudio e Vídeo;
- RAD-EMERJ-043 – Customizar Cursos em EaD.

6.2.4 Publicações

O Serviço de Design Gráfico (EMERJ/SEDEG) edita e produz o material gráfico necessário ao apoio das atividades-fim da EMERJ, providencia a formatação, editoração e impressão de revistas da EMERJ, de anais, manuais e catálogos. Produz também cartazes, filipetas, logomarcas, prismas e faixas, com a finalidade de promover e divulgar eventos.

O conteúdo desses materiais é responsabilidade da unidade organizacional solicitante.

A impressão de grandes quantidades e/ou impressão em alta resolução é feita pela SGLOG ou em gráficas terceirizadas contratadas pela EMERJ.

Pormenores dos processos pertinentes aos serviços de publicações são encontrados nos documentos:

- RAD-EMERJ-037 - Realizar a Comunicação Institucional e Produção Gráfica da EMERJ;

6.3 Contratos e Convênios (NBR ISO 9001:2015 8.4)

O DEADM disciplina estágios de estudantes, convênios com instituições de caráter educativo, técnico e científico e administra a execução de serviços contratados.

Pormenores dos processos pertinentes a contrato e convênios são encontrados nos documentos:

- RAD-SGCOL-005 - Ciclo de Formação e Execução de Contratos Administrativos;
- RAD-SGCOL-013 - Elaborar Relatório de Procedimento Apuratório;
- RAD-EMERJ-044 - Gerenciar Formalização de Termos Acordos de Cooperação e Convênio;
- RAD-EMERJ-046 - Prover Assessoria Técnico Jurídica para a Elaboração e Execução de Contratos Administrativos;
- RAD-EMERJ-047 - Elaborar Relatório de Procedimento Apuratório.

Equipamentos, materiais e bens permanentes usados na EMERJ, quando não providos pelo Tribunal de Justiça, são adquiridos com base na Lei nº 8.666/93 e na Lei nº 14.133/2021, sob a responsabilidade da Divisão de Contratos e Convênios da EMERJ (EMERJ/DILIC).

Por dispensa de licitação, a contratação de serviços é realizada pelo Serviço de Contratação Direta (EMERJ/SECON).

Pormenores dos processos pertinentes à aquisição de materiais e serviços, seleção e avaliação de fornecedores são encontrados nos documentos:

- RAD-EMERJ-017 – Ciclo de Formação e Execução de Contratos Administrativos;
- RAD-EMERJ-021 - Gerenciar Aquisição, Recebimento, Guarda, Controle de Material;
- RAD-EMERJ-026 - Planejar e Realizar as Atividades do Gabinete da Direção-Geral da EMERJ;
- RAD-EMERJ-035 – Contratação Direta;
- RAD-EMERJ-044 – Gerenciar Formalização de Termos Acordos de Cooperação e Convênio;
- RAD-EMERJ-046 - Prover Assessoria Técnico Jurídica para a Elaboração e Execução de Contratos Administrativos;

- RAD-EMERJ-047 - Elaborar Relatório de Procedimento Apuratório;
- RAD-SGLOG-009 – Gerenciar Solicitações e Fornecimento de Materiais.

6.3.1 Ambiente para a Operação dos Processos de Trabalho (NBR ISO 9001:2015, 7.1.4)

Cada gestor tem a responsabilidade de estabelecer e de gerenciar permanentemente, na sua área de atuação, as condições ambientais (segurança, salubridade, temperatura e umidade relativa do ar, nível de ruído, ergonomia etc.), bem como implementar ferramentas gerenciais para melhorar continuamente a organização das unidades, incluindo a identificação e a sinalização dos postos de trabalho.

É responsabilidade de todos – Administração Superior, magistrados, servidores e prestadores de serviço – manter o ambiente de trabalho limpo e organizado.

A EMERJ realiza semestralmente a Pesquisa de Clima Organizacional, que a Alta Administração considera como uma ferramenta essencial para entender o ambiente de trabalho dentro de uma organização. Ela permite identificar aspectos que impactam diretamente o desempenho dos colaboradores, como a comunicação, a liderança, as condições de trabalho e o relacionamento entre equipes. Ao realizar essa pesquisa, é possível obter insights valiosos sobre a percepção dos colaboradores em relação à cultura organizacional e à sua satisfação geral com a empresa.

A aplicação dessa pesquisa é realizada por meio de um questionário que aborda diversas dimensões do clima organizacional. Os dados coletados ajudam a identificar pontos fortes da EMERJ, bem como áreas que podem ser melhoradas para aumentar o engajamento e a produtividade dos colaboradores.

A Pesquisa de Clima Organizacional da EMERJ foi estruturada pela Assessoria de Governança, Sustentabilidade e Compliance (ASGET), com um total de 45 questões, distribuídas entre os seguintes temas: perfil dos participantes, gestão e liderança, infraestrutura da organização, responsabilidade social, capacitação e desenvolvimento profissional e acessibilidade.

A análise desses dados proporcionará uma visão clara sobre os principais fatores que influenciam o clima organizacional e permitirá a elaboração de estratégias para promover um ambiente mais saudável e produtivo para todos os colaboradores.

A manutenção das condições ambientais apropriadas é realizada, em especial, pela SGLOG, cabendo às unidades organizacionais comunicarem à Secretaria-Geral necessidades de reparos ou adequações.

Além dos aspectos físicos, os fatores psicossociais (relacionamento interpessoal, confiança, humor etc.) devem ser observados para que se obtenha um clima organizacional favorável, que propicie a operação eficiente e eficaz do SGQ/EMERJ, mediante as seguintes ações:

- a) estimular a manutenção do ambiente profissional, cordial e harmônico, sem inibir a criatividade e a presteza na solução dos problemas e requisitos informais apresentados pelos clientes;
- b) solucionar conflitos eventuais, cuja permanência ou solução insatisfatória perturbe o bom ambiente que deve existir nos setores da EMERJ.

Pormenores dos processos pertinentes à pesquisa de clima organizacional são encontrados no documento:

- RAD-EMERJ-029 - Medir a Percepção dos Clientes da EMERJ.

6.3.2 Validação da consistência de cálculos em programas de computador (*softwares*) (NBR ISO 9001:2015, 7.1.5)

A validação pertinente à consistência de cálculos realizados pelos programas de computadores corporativos utilizados pela EMERJ, próprios da geração de informações gerenciais ou do cômputo de indicadores, é feita pela SGTEC, de acordo com rotinas de desenvolvimento e manutenção de softwares.

6.3.3 Conhecimento Organizacional (NBR ISO 9001:2015, 7.1.6)

O conhecimento organizacional necessário para a operação dos processos e para a conformidade dos produtos e serviços é adquirido pela experiência profissional na Instituição, pela participação em cursos e palestras promovidos pela EMERJ e pelo TJERJ, conhecimento de legislação específica e mantido na divulgação de jurisprudência, acervo bibliográfico, Portal do Conhecimento, planejamento estratégico, e rotinas administrativas disponíveis na página do TJERJ.

6.4 Comunicação Interna (NBR ISO 9001:2015, 7.4)

A comunicação interna na EMERJ é realizada sob a seguinte orientação geral:

- a) assuntos urgentes são comunicados pessoalmente; caso haja necessidade de registro, são posteriormente ratificados por documento;
- b) assuntos que impactarem procedimentos estabelecidos, em caráter circunstancial, ou que devam ser documentados, são divulgados mediante o

instrumento memorando, viabilizado em qualquer tipo de mídia (documento, correio eletrônico etc.);

- c) assuntos que acarretarem modificações estruturais são implementados mediante o instrumento ato administrativo, emitido pelo Diretor-Geral e publicado no DJERJ;
- d) designações e dispensas de magistrados, representantes de fórum e de núcleos, e de professores vinculados às atividades estratégicas da EMERJ são feitas por portaria emitida pelo Diretor-Geral e publicada no DJERJ;
- e) mediante reuniões sistemáticas, quando se fizerem necessárias (a critério do Diretor-Geral ou sugestão dos demais gestores);
- f) correspondência escrita, como ofícios, folhetos, fôlderes, cartazes e outros.

Adicionalmente aos requisitos dos documentos normativos (documento estratégico, rotinas administrativas gerais e rotinas administrativas operacionais), os planos de ensino, os documentos específicos para comunicação interna formal e as informações aos servidores de cada nova decisão para a correta execução dos processos são feitos pela linha hierárquica definida na estrutura organizacional, a partir do Diretor-Geral.

Os dados resultantes dos processos de trabalho são inseridos nos bancos de dados da estrutura do conhecimento, seja por meio de programas de computador ou de processamento manual.

Os servidores têm acesso a essas informações e dados de acordo com suas respectivas senhas de acesso aos sistemas e arquivos. As senhas e autorizações de acesso são estabelecidas para dinamizar as decisões e preservar o apropriado controle das informações pelos canais autorizados.

Considerando que o processo de comunicação é, em geral, muito complexo, a EMERJ determina, como postura básica, que cada servidor tome a iniciativa de procurar as informações necessárias aos seus processos de trabalho e que haja, sempre, a preocupação de fechar o ciclo, isto é, que haja retorno das informações em todas as ações relevantes.

Em caráter de recomendação, o “Manual de Redação da Presidência da República” é tomado como referência, com o fim de padronizar os instrumentos de comunicação interna e externa da EMERJ. A Assessoria de Gabinete do Diretor-Geral mantém disponível cópia desse Manual.

O Departamento de Comunicação Institucional (EMERJ/DECOM) coordena e integra as atividades relacionadas à comunicação interna e externa. Planeja a divulgação de eventos, projetos, programas e serviços institucionais, bem como providencia a cobertura jornalística de atividades e atos da Direção-Geral ou da Escola.

A Assessoria de Governança, Sustentabilidade e *Compliance* (EMERJ/ASGET) oferece orientações, divulga resultados do SGQ/EMERJ e realiza reuniões de integração trimestrais.

Pormenores dos processos pertinentes à comunicação institucional são encontrados no documento:

- RAD-EMERJ-037 – Realizar a Comunicação Institucional e Produção Gráfica da EMERJ.

6.5 Informação documentada (NBR ISO 9001:2015, 7.5)

6.5.1 Generalidades

A EMERJ, como parte integrante do Sistema de Gestão da Qualidade do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (SGQ/PJERJ), tem a sua gestão apoiada por um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ/EMERJ), que está alinhado com o do Poder Judiciário (SGQ/PJERJ).

As normas administrativas do SGQ/EMERJ são regulamentadas pelo Sistema Normativo Administrativo do Poder Judiciário, instituído pelo Ato Executivo nº 2.950 de 2003.

O SGQ/EMERJ é estruturado em três classes de documentos normativos:

- a) Documento Estratégico – documento de mais alto nível, que consolida a política e a estratégia da EMERJ;
- b) rotinas administrativas gerais – procedimentos documentados requeridos pela Norma NBR ISO 9001:2015, todos de abrangência institucional;
- c) rotinas administrativas operacionais – procedimentos documentados, necessários para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes dos processos de trabalho da EMERJ e das unidades organizacionais de apoio. A proposição das RADs é feita pelo responsável do processo. A aprovação é realizada pelo assessor de Governança, Sustentabilidade e Compliance da EMERJ.

Outros documentos são necessários à EMERJ e destinam-se a assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes dos processos de trabalho. Merecem destaque as

normas externas, incluindo a Constituição Federal, a Constituição Estadual, legislação federal, estadual e municipal e de outras instituições, públicas e privadas, que interagem com a EMERJ, as normas institucionais e documentos de comunicação interna e externa.

Pormenores do Sistema Normativo Administrativo são encontrados no documento:

- RAD-PJERJ-002 – Organização da Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade e Controle da Informação Documentada;

6.5.2 Controle da Informação Documentada (NBR ISO 9001:2015, 7.5.2 e 7.5.3)

Política da EMERJ para o controle de documentos: a extensão e a complexidade do controle de documentos são definidas para assegurar a utilização eficaz de documentos em sua versão atualizada, com o cuidado de evitar extravios e custos desnecessários.

A sistemática para o controle de documentos pertinentes à execução dos processos de trabalho da EMERJ está definida na rotina geral de controle de documentos e de registros.

Cabe ao DEGEP gerenciar o ciclo de vida das RADs e manter os documentos aprovados.

Cabe aos gestores orientar os servidores para o apropriado controle dos documentos, e aos servidores, manter o controle dos documentos em suas respectivas áreas de trabalho.

Os servidores podem imprimir cópias das RADs para treinamento. As cópias recebem uma marcação de **“IMPORTANTE: Sempre verifique no site do TJRJ se a versão impressa do documento está atualizada.”**

O recebimento, o registro, a triagem e a distribuição de processos administrativos são realizados pelo DEADM.

Além dos documentos normativos do SGQ/EMERJ (documento estratégico, rotinas administrativas gerais e rotinas administrativas operacionais), são controlados os documentos não normativos e vitais para os resultados do desempenho do SGQ/EMERJ, tais como: objetivos da qualidade, requerimentos diversos, planos de curso, cadernos de exercícios, documentação relativa à vida acadêmica dos alunos e à avaliação dos professores, provas, normas externas, contratos e demais documentos, conforme cada caso específico, sempre que influenciarem diretamente na qualidade do ensino e na satisfação dos clientes.

Outros documentos processados na EMERJ, que não repercutam diretamente na qualidade, possuem os controles mínimos apropriados às suas finalidades.

Pormenores do processo pertinente ao controle de documentos são encontrados nos seguintes documentos:

- RAD-PJERJ-002 - Organização da Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade e Controle da Informação Documentada;
- RAD-EMERJ-014 – Tramitar Processos Administrativos.

Política da EMERJ para o controle da informação documentada: a extensão e a complexidade do controle, bem como o tempo de guarda da informação documentada, são definidos para que haja eficácia e eficiência de recuperação e de utilização da informação documentada necessária às comprovações administrativas ou legais, com o cuidado de evitar burocracia e custos desnecessários. A política do PJERJ para controle da informação documentada é balizada pela Tabela de Temporalidade de Documentos (TTD) e pelo Código de Classificação de Documentos (CCD).

A informação documentada da EMERJ é composta por documentos que apresentam os resultados obtidos nos processos ou evidenciam atividades realizadas.

As informações documentadas necessárias à comprovação da conformidade dos resultados de execução dos processos de trabalho com os seus respectivos requisitos são definidas nas rotinas administrativas (RADs) pertinentes aos processos considerados no respectivo capítulo “Gestão da Informação Documentada”. A EMERJ mantém os arquivos que contêm informações documentadas, cujas recuperações, por serem frequentes, requerem acesso imediato. As informações documentadas cujas recuperações são eventuais e, em consequência, não requerem acesso imediato são mantidas pelo Departamento de Gestão de Acervos Arquivísticos da Secretaria-Geral de Gestão do Conhecimento (SGCON/DEGEA).

Cabe aos gestores planejar e gerenciar os arquivos de suas unidades e orientar os servidores quanto à gestão dos registros.

Os responsáveis pelo arquivo executam a gestão, as informações documentadas e as ações para franquear sua consulta aos clientes autorizados.

Cabe a todos os servidores manter a integridade das informações documentadas dos seus respectivos processos de trabalho.

Conforme definido na gestão de informações documentadas, são controlados aqueles que evidenciam a conformidade de processos de trabalho e de produtos, a satisfação dos clientes, os resultados das auditorias, a avaliação de fornecedores (professores e seminários), e outros considerados importantes para demonstrar a qualidade ou viabilizar o rastreamento de processos e de produtos.

Cuidados são tomados para preservar, pelo menos, as seguintes características dos registros: **identificação, acesso, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e disposição.**

Pormenores do processo pertinente ao controle de registros são encontrados nos seguintes documentos:

- RAD-PJERJ-002 – Organização da Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade e Controle da Informação Documentada.

7 OPERAÇÃO (NBR ISO 9001:2015, 8)

7.1 Macroprocesso – Formar e Aperfeiçoar Magistrados

7.2 Planejamento da Realização do Aperfeiçoamento dos Magistrados (NBR ISO 9001:2015, 8.1)

O planejamento do aperfeiçoamento de magistrados, cujo objetivo final é prover especialização continuada para o exercício no cargo, é documentado mediante RAD que estabelece procedimentos para esses processos de trabalho:

- a) o modo de executá-los;
- b) a responsabilidade da execução;
- c) o monitoramento e a medição dos resultados obtidos, bem como os respectivos critérios e aceitação dos produtos, quando pertinentes;
- d) os respectivos registros, como também os principais parâmetros de controle;
- e) os respectivos indicadores de desempenho.

O arranjo de funcionamento dos processos de trabalho de Aperfeiçoamento dos Magistrados, sob uma perspectiva macro, é demonstrado nos Anexos 1 e 2 - Diagrama de Contexto e na Árvore de Processos de Trabalho.

Cabe aos gestores responsáveis pelos processos, o estabelecimento de metas para os indicadores de desempenho, com o fim de monitorar a execução em busca de melhorias contínuas.

As ações são realizadas desde o ingresso na carreira da magistratura, estendem-se pelos dois primeiros anos de exercício na função, que corresponde ao período de vitaliciamento, e permanecem ao longo das diversas promoções, por merecimento, até ser alcançado o cargo de desembargador.

O modelo utilizado para o aperfeiçoamento dos magistrados compreende três etapas:

- **Curso Oficial de Formação Inicial:** duração de até 4 (quatro) meses ininterruptos, com o objetivo de transmitir aos aprovados no concurso a preparação básica indispensável ao exercício no cargo.
- **Curso Oficial de Aperfeiçoamento para fins de Vitaliciamento:** de 20 (vinte) meses, com o objetivo de complementar e monitorar a formação prática, capaz de desenvolver a habilidade e a experiência indispensáveis ao vitaliciamento dos juízes, tem carga horária mínima de 120 horas/aula.
- **Curso Oficial de Aperfeiçoamento para Promoção na Carreira:** tem o objetivo de proporcionar formação continuada aos juízes de Direito, até a promoção ao cargo de desembargador. Como critério para fins de promoção na carreira, o(a) magistrado(a) poderá somar até 25 pontos (equivalentes a 100 horas de cursos) na modalidade "aperfeiçoamento", considerando os 24 meses anteriores à abertura do edital de promoção na carreira.
- As etapas do **Curso Oficial de Formação Inicial** e do **Curso Oficial de Aperfeiçoamento para fins de Vitaliciamento** são subprocessos do processo de Formação Inicial dos Magistrados, conduzidos pela EMERJ. Abrangem a comunicação da Assessoria às Comissões dos Concursos da Magistratura do Gabinete da Presidência (GABPRES/ASMAG), informando quais foram os candidatos aprovados, e envolvem o Conselho de Vitaliciamento (COVIT), a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGPES), o Departamento de Movimentação de Magistrados da do Gabinete da Presidência (GABPRES/DEMOV), o Departamento de Apoio aos Órgãos Colegiados Administrativos, do Gabinete da Presidência (GABPRES/DEACO), o Conselho da Magistratura (CM), o Órgão Especial (OE) e a própria Presidência do Tribunal de Justiça.

7.3 **Curso Oficial de Formação Inicial - Planejamento, Requisitos e Análise Crítica (NBR ISO 9001:2015, 8.1)**

O Curso Oficial de Formação Inicial tem por finalidade transmitir conhecimentos e relatar experiências aos novos juízes, aprovados no concurso de ingresso à Magistratura de carreira e nomeados pelo Presidente do Tribunal de Justiça. Contém uma parte básica de conteúdo teórico-prático, constituída de aulas, visitas e estágios em varas da capital, com vistas ao efetivo exercício das funções judicantes e ao desenvolvimento na direção de processos judiciais e na administração da Justiça, de acordo com o programa curricular definido pela Enfam.

No Curso Oficial de Formação Inicial, o juiz vitaliciando participa de aulas e de treinamento prático, desenvolvidos respectivamente na EMERJ e nas varas. O Curso tem, em média, 480 horas.

A parte teórica é realizada por meio de aulas expositivas e dialogadas, totalizando, ao final, uma média de 240 (duzentos e quarenta) horas. As aulas versam sobre temas institucionais, profissionalizantes, administrativos e éticos, estudos de casos concretos e visitas externas, com vistas ao desenvolvimento do conteúdo programático mínimo constante da Enfam.

A parte prática é realizada no exercício efetivo da judicatura, com o estágio em diversos juízos, sob a orientação dos respectivos juízes titulares e com carga horária média de 240 horas.

O Magistrado Supervisor de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados tem a atribuição de definir, conforme a grade curricular mínima definida pela ENFAM, a programação dos cursos de formação continuada, os quais se dividem em: cursos de aperfeiçoamento para fins de vitaliciamento e cursos de aperfeiçoamento para fins de promoção.

O Curso Oficial de Formação Inicial é coordenado por uma equipe de juízes de Direito, escolhidos pelo Diretor-Geral da EMERJ. A eles cabe acompanhar as atividades desenvolvidas pelos juízes vitaliciandos, orientando-os e aconselhando-os.

Pormenores dos processos pertinentes ao Curso de Formação Inicial são encontrados no documento:

- RAD-EMERJ-011 - Realizar Curso Oficial de Formação Inicial para Magistrados.

7.4 Curso Oficial de Aperfeiçoamento para fins de Vitaliciamento - Planejamento, Requisitos e Análise Crítica (NBR ISO 9001:2015, 8.1)

O Curso abrange os 20 (vinte) meses posteriores ao Curso de Formação. Nesse período, os magistrados devem participar dos cursos de aperfeiçoamento para fins de vitaliciamento promovidos pelo DEAMA e credenciados pela Escola Nacional de Formação de Magistrados (ENFAM), em um total de 120 horas/aula, além das horas destinadas ao Curso Oficial de Formação Inicial. Os conteúdos dos cursos visam ao desenvolvimento das competências necessárias ao aperfeiçoamento do exercício profissional dos magistrados.

O programa de curso é elaborado pelo Magistrado Supervisor de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, e aprovado pelo Diretor-Geral da EMERJ.

Ao longo do Curso Oficial de Aperfeiçoamento para fins de Vitaliciamento, os juízes vitaliciandos participam de dinâmicas de grupo e são avaliados pelo coordenador do curso. Ao fim do curso, os juízes vitaliciandos preenchem o Formulário de Avaliação do Curso, que será consolidado em relatório pela Divisão de Apoio à Formação (EMERJ/DIFOR), a fim de que sejam identificados os pontos fortes e fracos, e estabelecidas as ações que se mostrarem pertinentes à correção de rumo, se for o caso, e introdução de melhorias contínuas.

Pormenores dos processos pertinentes ao Curso de Aperfeiçoamento para fins de Vitaliciamento são encontrados no documento:

- RAD-EMERJ-012 – Realizar Cursos Oficiais de Aperfeiçoamento para fins de Vitaliciamento.

7.5 Curso Oficial de Aperfeiçoamento para Promoção na Carreira - Planejamento, Requisitos e Análise Crítica (NBR ISO 9001:2015, 8.1)

Com o fim de prover a capacitação necessária à promoção por merecimento ou, ainda, a remoção, o Curso Oficial de Aperfeiçoamento para Promoção na Carreira consiste na participação do juiz de direito em cursos credenciados pela ENFAM, voltados ao aprimoramento intelectual, ético e administrativo dos magistrados.

Os magistrados deverão cumprir, em cursos de aperfeiçoamento, a soma de até 25 pontos. Considerar-se-á para o cômputo dos pontos a carga horária de 100 (cem) horas de curso, estabelecida como critério para fins de promoção na carreira, no período de 24 (vinte e quatro) meses anteriores à data da abertura da lista de promoção na carreira.

À Divisão de Apoio à Formação (EMERJ/DIFOR) cabe convidar os coordenadores, tutores e docentes dos cursos, garantir o processo de montagem na plataforma *MOODLE*, controlar a frequência dos magistrados participantes e lançar mensalmente no SIEM-ACADÊMICO as horas/aula para pagamento dos coordenadores, tutores e docentes dos cursos.

À Divisão de Apoio Pedagógico da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (EMERJ/DIAPE) cabe o pedido de credenciamento do curso na ENFAM e ampla divulgação dos cursos, bem como acompanhar as inscrições.

O coordenador do curso é responsável pela indicação do tema e pela programação do Curso de Aperfeiçoamento para Promoção na Carreira, bem como pelo convite aos professores.

Pormenores dos processos pertinentes ao Curso de Aperfeiçoamento para Promoção na Carreira são encontrados no documento:

- RAD-EMERJ-013 – Realizar Cursos de Formação Continuada para Magistrados.

7.6 Avaliações Pertinentes ao Aperfeiçoamento de Magistrados (NBR ISO 9001:2015, 8.5).

Após cada uma das três etapas do macroprocesso Aperfeiçoar Magistrados (Curso de Formação Inicial, Curso de Aperfeiçoamento para fins de Vitaliciamento e o Curso de Aperfeiçoamento para Promoção na Carreira), é realizada uma avaliação operacional para cada curso. O modelo utilizado para o ciclo completo de Aperfeiçoar Magistrados é avaliado, anualmente, em reunião específica para esse fim.

- **Avaliação Operacional Específica do Curso Oficial de Formação Inicial:** é a avaliação realizada “na ponta”, isto é, no próprio ambiente de trabalho do magistrado, sob responsabilidade de um juiz orientador, de um juiz auxiliar e de um desembargador conselheiro. Pressupõe contato mais estreito e frequente entre o juiz coordenador, os juízes auxiliares do Curso de Formação Inicial e os juízes vitaliciandos. Tal avaliação deve ser capaz de promover, em tempo oportuno, eventuais correções de práticas jurisdicionais, comportamentais ou administrativas vistas como inadequadas. São registrados apenas os resultados mais representativos desse tipo de avaliação, que serão levados à análise do modelo de Aperfeiçoamento de Magistrados, com o fim de nele introduzir melhorias contínuas.
- **Avaliação operacional específica do Curso Oficial de Aperfeiçoamento para fins de Vitaliciamento:** é realizada ao fim de cada curso, com o acompanhamento do grau de satisfação dos juízes vitaliciandos em relação aos Cursos de Aperfeiçoamento para fins de Vitaliciamento oferecidos pela EMERJ, tabulada em gráficos que são apresentados na análise crítica.
- **Avaliação operacional específica dos Cursos Oficiais de Aperfeiçoamento para Promoção na Carreira:** ao fim de cada curso, os resultados das avaliações são tabulados e reproduzidos em gráficos de modo a demonstrar o

índice de satisfação dos clientes. Os gráficos são apresentados e analisados pela Administração Superior da EMERJ na análise crítica.

- **Avaliação do modelo de Aperfeiçoamento:** tem natureza tática ou estratégica sobre a eficiência e a eficácia do modelo utilizado para aperfeiçoar magistrados.

As avaliações pressupõem visão sistêmica do processo. Seus resultados objetivam corrigir eventuais desvios estruturais que se mostrarem urgentes, bem como introduzir melhorias contínuas no modelo vigente. A reunião de avaliação do modelo de aperfeiçoamento de magistrados é realizada durante a análise crítica.

O DEAMA organiza a apresentação em gráficos demonstrativos dos índices de satisfação apurados nos cursos já realizados.

7.7 Banco de Dados das Atividades Didáticas (NBR ISO 9001:2015, 8.5.1/ 8.5.2)

Os dados cadastrais de eventos, temas, nomes de palestrantes, locais, carga horária atribuída, avaliações pertinentes às diversas etapas do Aperfeiçoamento de Magistrados são armazenados no Sistema EMERJ de Eventos (SIEM-Eventos), servindo como informações de referência para as programações futuras, bem como para a montagem de cursos específicos, nas diferentes tecnologias disponíveis.

8 MACROPROCESSO – ATUALIZAR E ESPECIALIZAR PROFISSIONAIS DE DIREITO

8.1 Planejamento da Realização do Curso de Especialização em Direito Público e Privado (NBR ISO 9001:2015, 8.1)

O planejamento dos processos de trabalho do Curso de Especialização, cujo objetivo final é selecionar, nivelar, atualizar e especializar bacharéis em Direito, é documentado mediante RADs que estabelecem para esses processos de trabalho:

- a) o modo de executá-los;
- b) a responsabilidade da execução;
- c) o monitoramento e a medição dos resultados obtidos, bem como os respectivos critérios e aceitação dos produtos, quando pertinentes;
- d) os respectivos registros, como também os principais parâmetros de controle; e
- e) os respectivos indicadores.

O arranjo de funcionamento dos processos de trabalho do Curso de Especialização, sob uma perspectiva macro, é demonstrado nos Anexos 1 e 2 - Diagrama de Contexto e na Árvore de Processos de Trabalho.

Cabe aos gestores responsáveis pelos processos o estabelecimento de metas para os indicadores de desempenho e/ou de acompanhamento, com o fim de monitorar a execução em busca de melhorias contínuas.

Como requisito para ingresso no curso, o candidato submete-se à prova de seleção, que ocorre a cada semestre. As disciplinas que compõem o curso constam do programa do Edital do Concurso, podendo ser acrescidas aquelas que o complementem.

Cada disciplina é dividida em matérias e subdividida em temas, distribuída em 6 (seis) semestres, gerando o plano de curso para cada semestre. Com o objetivo de aprimorar o aluno na redação de sentenças e decisões, são oferecidas disciplinas específicas.

Este macroprocesso é apoiado, de maneira intensiva, pelo Sistema Integrado da EMERJ (SIEM).

Para dar continuidade acadêmica, a EMERJ oferece cursos de Especialização *Lato Sensu* em diversas áreas do Direito, com carga horária de 360h. E por meio de convênios oportuniza, preferencialmente aos Magistrados, Cursos de Especialização *Stricto Sensu*.

Pormenores dos processos pertinentes à especialização de profissionais do Direito para a magistratura de carreira são encontrados nos seguintes documentos:

- RAD-EMERJ-002 - Preparar Concurso Público para Ingresso na EMERJ;
- RAD-EMERJ-003 - Programar Cursos de Especialização;
- RAD-EMERJ-004 - Elaborar Cadernos de Exercícios;
- RAD-EMERJ-005 - Realizar Aulas e Avaliar Professores;
- RAD-EMERJ-006 - Elaborar Provas;
- RAD-EMERJ-007 - Coordenar Secretaria Acadêmica;
- RAD-EMERJ-008 - Selecionar e Convidar Professores;
- RAD-EMERJ-009 - Gerenciar Programa de Estágio;
- RAD-EMERJ-033 - Coordenar os Trabalhos de Conclusão de Curso;
- RAD-EMERJ-036 - Coordenar Monitoria Acadêmica;
- RAD-EMERJ-038 - Coordenar Curso de Extensão;

- RAD-EMERJ-039 - Estruturar, Programar e Realizar Cursos de Especialização em Nível de Pós-Graduação Lato Sensu;
- RAD-EMERJ-041 - Gerenciar Núcleos de Pesquisa.

8.2 Determinação dos Requisitos dos Clientes (NBR ISO 9001:2015, 8.2)

A comunicação da EMERJ com os seus alunos formaliza-se mediante contrato de prestação de serviço, firmado por ocasião da matrícula.

No *site* da EMERJ, está disponível o Regimento do Curso de Especialização em Direito Público e Privado, o Regimento dos Estágios e o Regulamento do Trabalho Científico, contendo as informações necessárias à vida acadêmica. As dúvidas são esclarecidas pelos canais de comunicações disponíveis a todos os clientes.

A EMERJ também se comunica com os seus clientes por intermédio dos assistentes de turma em sala de aula, do formulário “Elogios, Sugestões, Reclamações e Informações” (FRM-EMERJ-029-01), do quadro de avisos do Sistema Acadêmico e dos requerimentos na Divisão de Secretaria (EMERJ/DIDSE) ou na página da EMERJ na internet, por meio do FALE CONOSCO.

As solicitações formais dos alunos são protocolizadas e processadas pela Divisão de Secretaria (EMERJ/DIDSE), cabendo ao secretário-geral ou ao diretor do DENSE, conforme o caso, emitir as respostas, que são disponibilizadas aos solicitantes no balcão da DIDSE.

8.3 Plano de Ensino (NBR ISO 9001:2015, 8.3)

8.3.1 Planejamento do Plano de Ensino

A EMERJ elabora o plano de ensino com a finalidade de desenvolver nos profissionais de Direito o conhecimento atualizado e especializado.

8.3.2 Dados de Entrada do Plano de Ensino

São dados de entrada para o novo plano de ensino: o conteúdo do Edital do Concurso, elaborado pela Assessoria às Comissões dos Concursos da Magistratura e Juízes Leigos do Gabinete da Presidência (GABPRES/ASMAJ); o plano de ensino vigente; as alterações ocorridas na legislação; e novos enfoques acadêmicos, identificados como pertinentes.

O desenvolvimento do plano de ensino é dividido nas seguintes etapas:

ETAPAS	DESCRIÇÃO DAS ETAPAS
1	Analisar o edital do concurso para a Magistratura
2	Comparar o edital do concurso com o programa do Curso de Especialização
3	Definir novos temas
4	Definir os casos concretos pertinentes
5	Programar a carga horária
6	Definir o número de temas
7	Elaborar o calendário das aulas

8.3.3 Dados de Saída, Análise Crítica, Verificação e Validação do Plano de Ensino

O Diretor-Geral analisa a proposta do plano de ensino e indica o professor responsável pela área que, em conjunto com DENSE, elabora o novo plano de ensino, aprovando-o ao final.

Aprovado o plano de ensino, o diretor do DENSE elabora o planejamento da respectiva implementação, dando-se ampla divulgação às pessoas diretamente envolvidas.

8.3.4 Controle de Alterações do Plano de Ensino

As alterações do plano de ensino aprovado, quando necessárias, são analisadas criticamente pelo DENSE, dando-se ciência ao secretário-geral (SECGE) e verificadas por este, validadas como apropriadas e aprovadas pelo professor responsável pela área antes da sua implementação. O diretor do DENSE providencia a comunicação da nova versão do plano.

As alterações do plano de ensino são identificadas, registradas no SIEM e mantidas como memória da evolução do documento.

8.4 Seleção e Avaliação de Professores (NBR ISO 9001:2015 8.4.2)

Os professores são selecionados com base nos resultados de avaliação em experiências didáticas anteriores, registradas no SIEM e efetivadas durante a implementação do plano de curso. Cabe ao professor responsável pela área propor novos nomes de notório saber jurídico, ainda não cadastrados no SIEM.

A avaliação de desempenho dos professores é realizada a cada aula, por meio de relatórios preenchidos pelos assistentes de turma e de formulários de avaliação

preenchidos pelos alunos. Os resultados são tratados e totalizados no Módulo de Avaliação de Professores no SIEM.

Os professores convidados em caráter de experiência, caso não obtenham avaliação satisfatória, deixam de constar da lista de professores disponíveis.

O resultado das avaliações dos professores dentro do módulo orienta os convites a serem formulados no semestre seguinte, conferindo-se prioridade aos professores bem avaliados no semestre anterior.

Todos esses resultados, oriundos de avaliações diversas, são armazenados no SIEM e servem como parâmetros comparativos para os semestres seguintes.

Pormenores do processo pertinente à seleção e avaliação de professores são encontrados nos seguintes documentos:

- RAD-EMERJ-005 – Realizar Aulas e Avaliar Professores;
- RAD-EMERJ-008 - Selecionar e Convidar Professores;
- RAD-EMERJ-036 – Coordenar Monitoria Acadêmica;
- RAD-EMERJ-038 – Coordenar Curso de Extensão;
- RAD-EMERJ-039 – Estruturar, Programar e Realizar Cursos de Especialização em Nível de Pós-Graduação *Lato Sensu*;
- RAD-EMERJ-042 – Coordenar Cursos Livres.

8.5 Implementação do Plano de Ensino (NBR ISO 9001:2015, 8.5)

8.5.1 Avaliação e Controle do Plano de Ensino

O plano de ensino, aprovado pelo professor responsável pela área, é implementado de acordo com o planejamento e sob a coordenação geral do DENSE.

Antes de iniciar as atividades, o diretor do DENSE promove reunião com a sua equipe, verifica e supre eventuais necessidades de capacitação de pessoal e ajustes no plano de ensino.

Os resultados da implementação do plano de ensino são levados ao Diretor-Geral e ao secretário-geral pelo DENSE, quando se verifica o cumprimento das atividades em face às RADs pertinentes.

8.5.2 Validação do fornecimento de serviços no decorrer dos processos de trabalho (NBR ISO 9001:2015, 8.5.1)

Nos processos de trabalho nos quais não é possível, objetivamente, demonstrar-se a conformidade com o especificado antes da entrega ao cliente, as RADs estabelecem os critérios para controle, monitoramento, aprovação de equipamento, qualificação de pessoal e métodos específicos, sempre que pertinentes.

Os desvios identificados pelo DENSE são submetidos ao professor responsável pela área que determina ações gerenciais para correção. O diretor do Departamento dá ciência, semanalmente, ao secretário-geral.

Nas reuniões de análises críticas, o DENSE apresenta os indicadores de desempenho, o Diretor-Geral delibera as correções pertinentes aos desvios apresentados, bem como as melhorias a serem implementadas, e a ASGET faz o registro das deliberações.

8.5.3 Identificação e Rastreabilidade (NBR ISO 9001:2015, 8.5.2)

A EMERJ identifica os seus materiais e informações associados ao ensino, impressos ou em outras mídias, com a sua logomarca.

Cada curso é identificado por nome, nível e período de realização. Cada aluno recebe um número de matrícula.

O DIDSE mantém os registros e recupera as informações sobre os cursos realizados, em caso de solicitação.

8.5.4 Laboratório de Inovação, Pesquisa e Parcerias Institucionais – LIPPI

Com o fim de promover, entre os magistrados e a sociedade em geral, a discussão de temas relevantes à sociedade, o Laboratório de Inovação, Pesquisa e Parcerias Institucionais (EMERJ/LIPPI) gerencia os Núcleos de Pesquisas Acadêmicas do Observatório de Pesquisas Bryant Garth para a atividade-fim da EMERJ.

Núcleos de Pesquisas	
I	Núcleo de Pesquisa em Gênero, Raça e Etnia - NUPEGRE
II	Núcleo de Pesquisa em Liberdade de Expressão, Liberdade de Imprensa e Mídias Sociais - NUPELEIMS
III	Núcleo de Pesquisa em Métodos Alternativos de Solução de Conflitos - NUPEMASC
IV	Núcleo de Pesquisa em Políticas Públicas e Acesso à Justiça - NUPEPAJ
V	Núcleo de Pesquisa em Processo Civil - NUPEPRO
VI	Núcleo de Pesquisa em Ambiente e Moradia - NUPEAMIA
VII	Núcleo de Pesquisa em Bioética e Saúde Social - NUPEBIOS

Núcleos de Pesquisas	
VIII	Núcleo de Pesquisa em Tecnologia da Informação e Poder Judiciário - NUPETEIJU
IX	Núcleo de Pesquisa em Direito Comparado - NUPEDICOM
X	Núcleos de Pesquisa em Probidade, Transparência e Administração Pública – NUPEPROBI

O LIPPI elabora e coordena a organização da Revista Direito em Movimento e a Revista da EMERJ.

Pormenores dos processos pertinentes ao LIPPI são encontrados no seguinte documento:

- RAD-EMERJ-010 - Elaborar e Coordenar Publicações Científicas;
- RAD-EMERJ-041 - Gerenciar Núcleos de Pesquisa.

8.5.5 Cuidados Dispensados aos Alunos (NBR ISO 9001:2015, 8.5.3)

A EMERJ reconhece que o seu maior patrimônio são os alunos e dispensa-lhes os cuidados necessários quanto ao respeito, bem-estar e segurança, mediante instalações apropriadas e protegidas contra acidentes e intempéries. A segurança contra incêndios e acidentes é gerenciada pela Divisão de Prevenção e Combate a Incêndio da Secretaria-Geral de Segurança Institucional (SGSEI/DICIN). O Departamento de Saúde da Secretaria-Geral de Pessoas (SGPES/DESAU) provê o atendimento médico de emergência, caso necessário, de forma a resguardar a integridade física de alunos, professores, servidores e pessoal das empresas prestadoras de serviços terceirizados.

Pormenores do processo pertinente a cuidados dispensados aos alunos são encontrados nos seguintes documentos:

- RAD-SGSEI-004 - Gerenciar Contingências;
- RAD-SGSEI-005 - Tratar Situações de Emergência nas Dependências do TJERJ;
- RAD-SGSEI-007 - Prevenir e Combater Incêndio.

8.5.6 Preservação de Produto e Entrega de Certificados (NBR ISO 9001:2015, 8.5.4)

Durante todo o ciclo de realização dos cursos, até a sua conclusão pelos alunos, a SECGE zela pelo bom andamento das atividades de ensino, de acordo com as RADs e o acompanhamento dos indicadores estabelecidos, de forma a valorizar o bom nome da Instituição e o esforço realizado por todos os envolvidos.

A entrega de certificados relativos aos diversos cursos ou eventos poderá ser feita por meio da plataforma digital ou pela DIDSE, mediante solicitação do interessado que haja cumprido as exigências estabelecidas pela EMERJ.

8.6 Biblioteca

Os usuários prioritários da Biblioteca - TJERJ/EMERJ (EMERJ/DEBIP) são os magistrados e os alunos do Curso de Especialização, que dela recebem suporte bibliográfico mediante a disponibilização não só das obras indicadas nas bibliografias das disciplinas do curso, mas também de uma sala de estudos e de computadores para pesquisas jurídicas na internet. Esses recursos permitem ainda a realização de pesquisas para os magistrados e para os demais setores da Escola. O acervo da biblioteca é constituído de livros, revistas, CDROMs, DVDs e de fitas de vídeo (de eventos da EMERJ), que atendem às necessidades específicas dos alunos, garantindo o acesso por diversos serviços de atendimento. A organização dos materiais do acervo observa normas técnicas de biblioteconomia, que incluem as da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Pormenores dos processos pertinentes ao gerenciamento de acervos bibliográficos são encontrados no documento:

- RAD-EMERJ-027 - Coordenar a Biblioteca da EMERJ.

8.6.1 Atividades pós-entrega no SGQ/EMERJ (NBR ISO 9001:2015, 8.5.5)

Para a realização das atividades pós-entrega de serviço/produto são considerados:

- a) Requisitos estatutários e regulamentares estabelecidos pela legislação da ENFAM, Regimentos e Regulamentos Internos da EMERJ, Regimento Interno do Tribunal de Justiça, Código de Organização Judiciária e Lei de Organização e Divisão Judiciárias do Estado do Rio de Janeiro e contratos de prestação de serviços educacionais.
- b) as consequências indesejadas de falha no serviço/produto da EMERJ durante o planejamento ou realização do produto e reavaliadas de forma sistemática;
- c) a natureza e os prazos relacionados aos serviços e produtos que estão previstos em leis e requisitos estatutários;
- d) os requisitos do cliente, que não contrariem a legislação;
- e) pesquisa de satisfação e o Canal Fale Conosco.

8.7 Medição e Monitoramento de Processos e de Cursos (NBR ISO 9001:2015, 8.6)

Durante os processos de ensino, as atividades são medidas ou monitoradas conforme suas peculiaridades, sendo automaticamente autorizadas para as etapas subsequentes, desde que estejam conformes com os respectivos requisitos indicados nos planos de ensino ou grade curricular. Os cursos concluídos são avaliados em conformidade com os respectivos critérios.

8.8 Controle de Saídas e de Produtos Não Conformes (NBR ISO 9001:2015, 8.7)

Os cursos e requerimentos em desenvolvimento ou concluídos que forem identificados como não conformes recebem tratamento especial, sendo realizados registros para controle que contenham a natureza da não conformidade e as ações para solucioná-la. A autoridade final para o tratamento de produtos não conformes é a Administração Superior da EMERJ, que delega ao RAS, ao assessor de governança, sustentabilidade e *compliance* ou aos diretores de departamento responsabilidade para determinar ações que se mostrarem necessárias para eliminar a não conformidade detectada e para autorizar o uso, liberar ou aceitar, sob concessão, os produtos não conformes.

Pormenores dos processos pertinentes aos produtos não conformes são encontrados nos seguintes documentos:

- RAD-PJERJ-004 - Tratamento de Não Conformidades;
- RAD-EMERJ-031 - Tratamento de Saídas e de Produtos não Conformes na EMERJ.

9 MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA (NBR ISO 9001:2015, 9)

9.1 Medição e Monitoramento (NBR ISO 9001:2015:9.1)

9.2 A Gestão com base em indicadores

A gestão é realizada com base em indicadores, visando a assegurar a conformidade do SGQ/EMERJ e a sua melhoria contínua.

Cada gestor é responsável pela implementação dos recursos necessários para o monitoramento, medição, análise e melhoria de seus processos de trabalho.

9.2.1 Satisfação dos Clientes (NBR ISO 9001:2015, 9.1.2)

A satisfação dos clientes da EMERJ é medida e monitorada com base nos resultados da pesquisa de satisfação e nas avaliações dos cursos.

A ASGET trata estatisticamente os resultados das pesquisas e das avaliações, com o fim de utilizá-los, de forma sistemática, em prol da qualidade dos cursos.

Pormenores dos processos pertinentes à medição e monitoramento da satisfação dos clientes são encontrados nos seguintes documentos:

- RAD-EMERJ-029 - Medir a Percepção dos Clientes da EMERJ;
- RAD- PJERJ-010 - Medir a Percepção do Usuário.

9.2.2 Análise de Dados (NBR ISO 9001:2015, 9.1.3.)

Dados e informações decorrentes de medidas de monitoramento de cursos, incluindo satisfação dos clientes, processos, cursos concluídos, auditorias internas da qualidade e fornecedores, são tratados e analisados com vistas a confirmar a suficiência e a eficácia do SGQ/EMERJ. A coleta e a organização desses dados são realizadas pelo gestor responsável pela elaboração e monitoramento do respectivo indicador de desempenho. Essas informações são analisadas e consolidadas na Planilha Monitoramento de Indicadores, com planos de ação que são enviados à ASGET até o 5º dia útil de cada mês, exceto nos meses de janeiro e julho, ocasião em que deverão ser enviados até o 3º dia útil, para a aprovação final. Os registros são armazenados em pasta, arquivada na ASGET, em condições apropriadas. Sua recuperação é feita pelo número da RAD correspondente. O prazo de guarda na EMERJ é de 1 (um) ano, sendo eliminados após término do prazo, uma vez que serão subsídios para elaboração de relatórios gerenciais.

Pormenores dos processos pertinentes à análise de dados são encontrados no documento:

- RAD-PJERJ-006 - Implementação e Gerenciamento da Gestão Estratégica e de Inovações na Gestão Operacional do PJERJ.

9.3 Auditorias Internas do SGQ/EMERJ (NBR ISO 9001:2015, 9.2)

O DEGEP elabora e divulga, a cada ano, o programa de auditorias sobre os processos de trabalho da EMERJ, levando em conta a sua importância e a situação atual. As auditorias internas do SGQ/EMERJ verificam a eficiência e a eficácia de implementação do SGQ/EMERJ e indicam oportunidades de melhorias.

As auditorias são conduzidas por auditores contratados ou por servidores especificamente treinados como auditores, preservando a necessária independência organizacional.

Os diretores das unidades organizacionais determinam e implementam as ações para corrigir situações indesejáveis identificadas, constantes dos relatórios de auditoria interna, ou para melhorar o SGQ/EMERJ.

Pormenores dos processos pertinentes a auditorias internas são encontrados nos documentos:

- RAD-PJERJ-005 - Auditorias de Gestão.

9.4 Análise Crítica (NBR ISO 9001:2015, 9.3)

As reuniões de análises críticas do SGQ/EMERJ ocorrem a cada trimestre, sendo recomendado realizá-las nos meses de março, junho, setembro e dezembro de cada ano, avaliando pertinência, adequação, suficiência e eficácia do SGQ/EMERJ estabelecido. Quando houver fato que justifique, a Administração Superior da EMERJ convoca reuniões extraordinárias.

O planejamento dos dados e estrutura compete ao RAS, com os gestores, que as programam com base nos resultados dos indicadores de desempenho operacionais, nos indicadores dos objetivos da qualidade e nas seguintes informações:

- a) resultado de auditorias;
- b) desempenho, conformidade e satisfação dos magistrados no macroprocesso de trabalho “Formar e Aperfeiçoar Magistrados”;
- c) desempenho, conformidade e satisfação dos clientes no macroprocesso de trabalho “Atualizar e Especializar Profissionais de Direito”;
- d) desempenho, conformidade e satisfação dos macroprocessos de trabalhos de apoio: “Administrar recursos e logística e Realizar a administração superior”;
- e) realimentação do cliente;
- f) situação das ações corretivas;
- g) eficácia das ações tomadas para abordar riscos e oportunidades;
- h) desempenho de provedores externos;
- i) acompanhamento das ações oriundas de análises críticas anteriores;
- j) acompanhamento de objetivos da qualidade;
- k) avaliação crítica para a manutenção de adequação da política da qualidade;
- l) mudanças internas e externas que possam afetar o SGQ/EMERJ (concorrência, tecnologia de ensino, legislação, etc.);
- m) necessidades de recursos;
- n) recomendações para melhoria.

As análises do SGQ/EMERJ convocadas pela Administração Superior da EMERJ e documentadas pelo RAS desenvolvem considerações ou ações que contemplem, pelo menos, os seguintes tópicos:

- a) melhorias do SGQ/EMERJ e dos seus respectivos processos;
- b) melhorias nos serviços prestados, expressas em termos de requisitos de satisfação aos clientes;
- c) necessidades de recursos.

Elaboram os dados para análise crítica do SGQ/EMERJ pela Administração Superior da EMERJ: o RAS, o secretário-geral, os assessores do GBEMERJ, da ASGET, do LIPPI e os diretores do DEDES, do DEBIP, do DENSE, do DEADM, do DETEC e do DECOM. Na ausência ou impedimento eventual de algum diretor de departamento, ou em face de necessidade específica, podem ser indicados diretores de divisão.

A ASGET é responsável por compilar os dados e o resultado da análise crítica do SGQ/EMERJ. O acesso aos relatórios e atas das reuniões de análise crítica é restrito ao grupo de gestão da EMERJ. Os registros são armazenados em pasta eletrônica, arquivada em condições apropriadas. Sua recuperação é feita pela data. A retenção na ASGET é de 4 (quatro) anos e após esse prazo é remetido ao DEGEA para a guarda permanente.

10 MELHORIAS (NBR ISO 9001:2015, 10)

10.1 Melhoria Contínua (NBR ISO 9001:2015, 10.1 e 10.2)

Os resultados das análises de dados são objeto de reflexões dos diretores e das equipes, em busca de melhorias contínuas dos processos. As ações de melhorias constituem prioridades e são objeto de discussão permanente nas reuniões de análise crítica do SGQ/EMERJ. Nesse processo, são vinculados de forma lógica a política da qualidade, valores, objetivos, metas e resultados dos indicadores de desempenho, buscando eficiência e eficácia do SGQ/EMERJ, bem como progressiva satisfação dos clientes.

A ASGET processa os dados provenientes da medição e do monitoramento de processos e de cursos concluídos, harmonizando-os com as informações sobre os resultados das auditorias internas e das ações corretivas. Os resultados consolidados são levados às reuniões de análise crítica do SGQ/EMERJ, cabendo à Administração Superior da EMERJ propor e acompanhar a implementação de melhorias contínuas do SGQ/EMERJ, de satisfação dos clientes e da qualidade dos produtos de ensino e aperfeiçoamento. O diagrama de blocos do processo de melhorias contínuas é mostrado no Anexo 4.

A EMERJ emite, a cada semestre, Relatório de Informações Gerenciais (RIGER) setorial, com as informações pertinentes.

O RIGER referente ao 2º semestre, RIGER Setorial Anual, emitido no mês de janeiro, consolida as informações pertinentes à gestão do ano anterior.

Pormenores dos processos pertinentes a melhorias contínuas são encontrados nos documentos:

- RAD-PJERJ-006 - Implementação e Gerenciamento da Gestão Estratégica e de Inovações na Gestão Operacional do PJERJ;
- RAD-PJERJ-007 - Consolidar e Divulgar Informações Gerenciais.

10.2 Ações Corretivas (NBR ISO 9001:2015, 10.3)

Importante ressaltar a diferenciação entre as ações gerenciais de natureza não estrutural e as ações corretivas que requerem tratamento estruturado. As primeiras não necessitam de estabelecimento de instrumentos formais para tratá-las, desde que haja convicção de que a ação decorrente de fato observado, ou eventual omissão, não imponha riscos à eficácia e à eficiência do SGQ/EMERJ.

As ações corretivas que requerem tratamento estruturado são documentadas em Relatório de Avaliação de Não Conformidade (RANAC), onde são descritas as causas de não conformidades, ou de tendências ou situações de riscos de não conformidade, visando à investigação com a profundidade adequada a cada caso, e estruturação das ações. A partir daí, são propostas e implementadas ações que, eliminando as não conformidades ou bloqueando-as, mostrem-se capazes de restaurar uma situação aceitável ou de contribuir para a agregação de melhorias.

Pormenores dos processos pertinentes a ações corretivas são encontrados no seguinte documento:

- RAD-PJERJ-004 – Tratamento de Não Conformidades.

11 ANEXOS

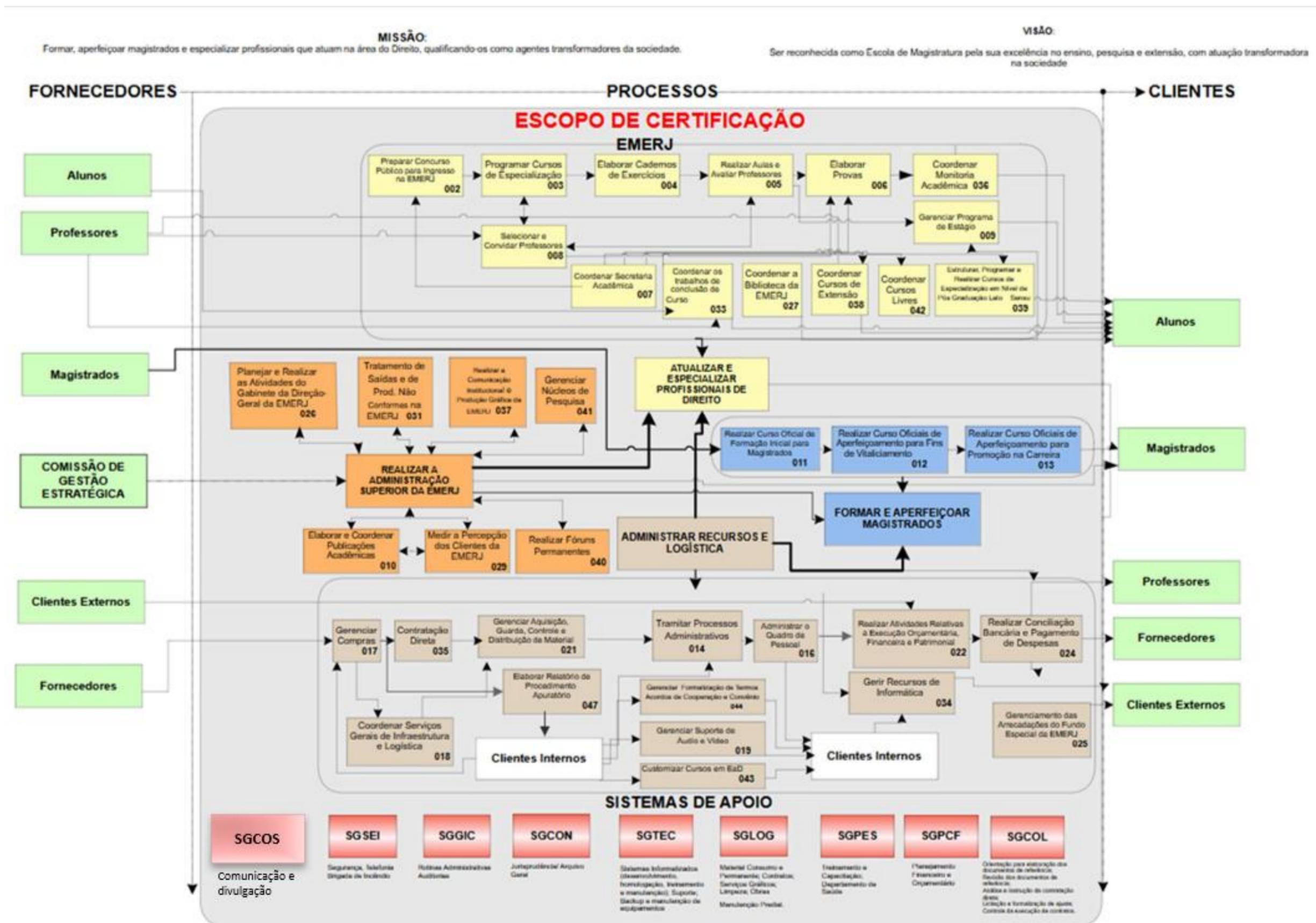
Anexo 1 - Diagrama de Contexto da EMERJ;

Anexo 2 - Árvore de Processos de Trabalho;

Anexo 3 - Estrutura Organizacional;

Anexo 4 - Diagrama de Blocos do Processo de Trabalho, Análise de Dados e Melhorias Contínuas

11.1 ANEXO 1 - DIAGRAMA DE CONTEXTO DA EMERJ



11.2 ANEXO 2 - ÁRVORE DE PROCESSOS DE TRABALHO

MACROPROCESSOS DE TRABALHO	PROCESSOS DE TRABALHO	RAD
REALIZAR ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	Planejar e Realizar as Atividades do Gabinete da Direção-Geral da EMERJ	RAD-EMERJ-026
	Medir a Percepção dos Clientes da EMERJ	RAD-EMERJ-029
	Tratamento de Saídas e de Produtos Não Conformes na EMERJ	RAD-EMERJ-031
	Realizar a Comunicação Institucional da EMERJ	RAD-EMERJ-037
	Realizar Fóruns Permanentes	RAD-EMERJ-040
ADMINISTRAR RECURSOS E LOGÍSTICA	<u>Tramitar Processos Administrativos</u>	RAD-EMERJ-014
	Administrar o Quadro de Pessoal	RAD-EMERJ-016
	Ciclo de Formação e Execução de Contratos Administrativos	RAD-EMERJ-017
	Coordenar Serviços Gerais de Infraestrutura e Logística	RAD-EMERJ-018
	Gerenciar Suporte de Áudio e Vídeo	RAD-EMERJ-019
	Gerenciar Aquisição, Recebimento, Guarda e Controle de Material	RAD-EMERJ-021
	Realizar Atividades Relativas à Execução Orçamentária, Financeira e Patrimonial	RAD-EMERJ-022
	Realizar Conciliação Bancária e o Agendamento do Pagamento de Despesas	RAD-EMERJ-024
	Gerenciamento das Arrecadações do Fundo Especial da EMERJ	RAD-EMERJ-025
	Gerir Recursos de Informática	RAD-EMERJ-034

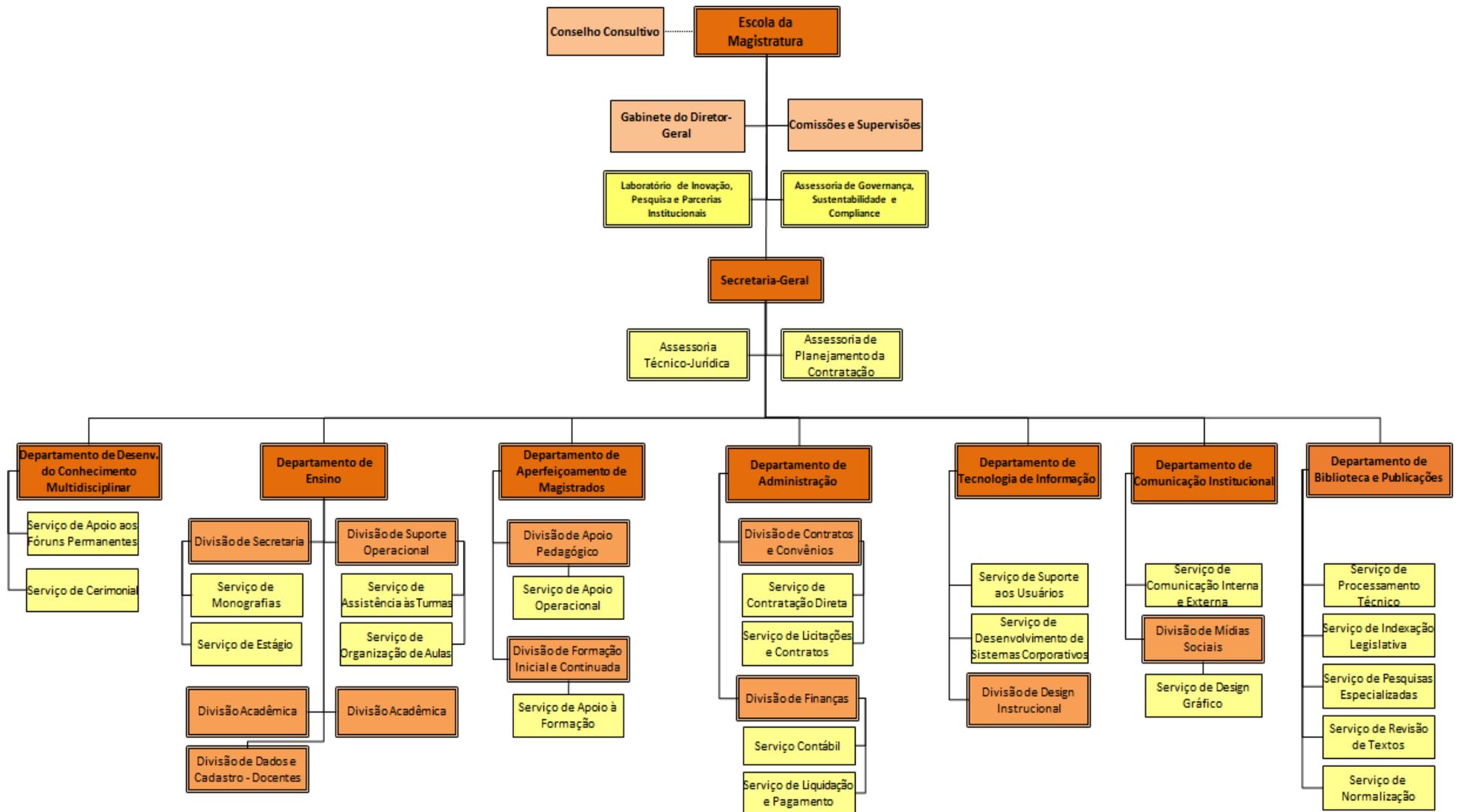
DOCUMENTO ESTRATÉGICO DA EMERJ

MACROPROCESSOS DE TRABALHO	PROCESSOS DE TRABALHO	RAD
	Contratação Direta	RAD-EMERJ-035
	Customizar Cursos em EaD	RAD-EMERJ-043
	Gerenciar Formalização de Termos Acordos de Cooperação e Convênio	RAD-EMERJ-044
	Prover Assessoria Técnico-Jurídica para a Elaboração e Execução de Contratos Administrativos	RAD-EMERJ-046
	Elaborar Relatório de Procedimento Apuratório	RAD-EMERJ-047
ATUALIZAR E ESPECIALIZAR PROFISSIONAIS DE DIREITO	Preparar Concurso Público para Ingresso na EMERJ	RAD-EMERJ-002
	Programar Cursos de Especialização	RAD-EMERJ-003
	Elaborar Cadernos de Exercícios	RAD-EMERJ-004
	Realizar Aulas e Avaliar Professores	RAD-EMERJ-005
	Elaborar Provas	RAD-EMERJ-006
	Coordenar Secretaria Acadêmica	RAD-EMERJ-007
	Selecionar e Convidar Professores	RAD-EMERJ-008
	Gerenciar Programa de Estágio	RAD-EMERJ-009
	Elaborar e Coordenar Publicações Acadêmicas	RAD-EMERJ-010
	Coordenar a Biblioteca da EMERJ	RAD-EMERJ-027
	Coordenar os Trabalhos de Conclusão de Curso	RAD-EMERJ-033
	Coordenar Monitoria Acadêmica	RAD-EMERJ-036

DOCUMENTO ESTRATÉGICO DA EMERJ

MACROPROCESSOS DE TRABALHO	PROCESSOS DE TRABALHO	RAD
	Coordenar Cursos de Extensão	RAD-EMERJ-038
	Estruturar, Programar e Realizar Cursos de Especialização em Nível de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	RAD-EMERJ-039
	Gerenciar Núcleos de Pesquisa	RAD-EMERJ-041
	Coordenar Cursos Livres	RAD-EMERJ-042
FORMAR E APERFEIÇOAR MAGISTRADOS	Realizar Curso Oficial de Formação Inicial para Magistrados	RAD-EMERJ-011
	Realizar Cursos Oficiais de Aperfeiçoamento para fins de Vitaliciamento	RAD-EMERJ-012
	Realizar Curso de Aperfeiçoamento para Promoção na Carreira	RAD-EMERJ-013

11.3 ANEXO 3 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



11.4 ANEXO 4 – DIAGRAMA DE BLOCOS DO PROCESSO DE TRABALHO, ANÁLISE DE DADOS E MELHORIAS CONTÍNUAS

