



ENFAM



Relatório de  
desempenho  
**2019**



## SUMÁRIO

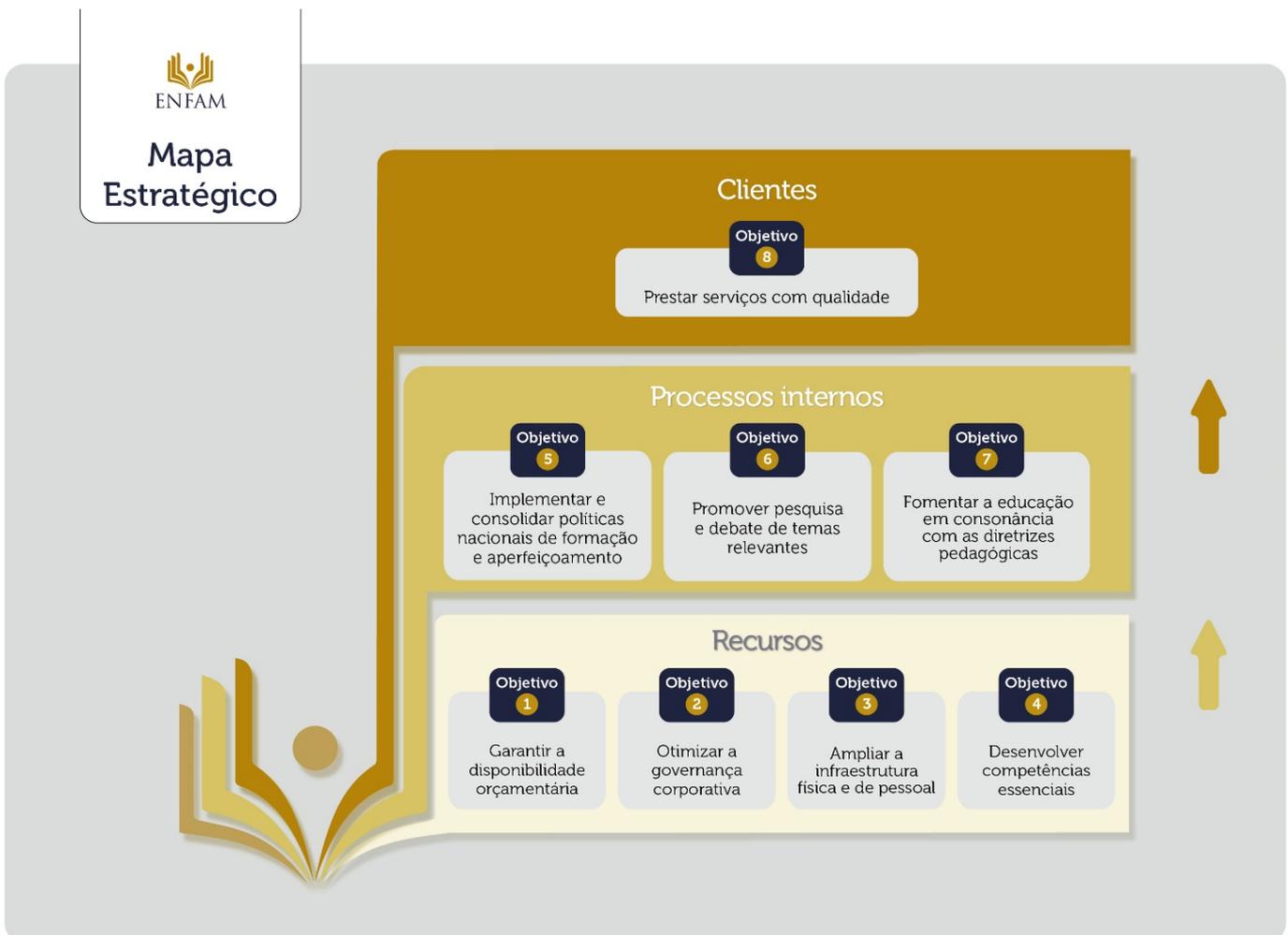
1. VISÃO GERAL .....	3
2. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL .....	3
3. SÍNTESE DOS RESULTADOS .....	4
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO .....	5
5. PROJETOS ESTRATÉGICOS .....	32

## 1. VISÃO GERAL

Considerando os procedimentos para a elaboração do Relatório de Gestão 2018, a Enfam apresenta as informações de identificação, estrutura e ambiente em que atua, e dos principais objetivos e resultados do exercício de 2019, em atendimento ao disposto na Instrução Normativa STJ/GP n. 19 de 22 de novembro de 2018.

## 2. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Seguindo a dinâmica do método BSC, a Enfam possui Planejamento Estratégico instituído pela Resolução Enfam n. 8 de 11 de dezembro de 2017 para o período 2014-2020, norteado pelos objetivos e temas estratégicos apresentados no mapa abaixo, que sinaliza os pontos de atuação em que o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro da Escola.





### 3. SÍNTESE DOS RESULTADOS

A tabela a seguir apresenta uma síntese dos resultados aferidos na atividade primordial da Escola: as ações formativas, de orientação pedagógica e de coordenação do sistema de educação judicial.

Ações	Realizadas em 2019	
	Quantidade de Turmas/Ações	Quantidade de participantes certificados
Formação Inicial	8	135
Formação de Formadores (presencial)	29	846
Formação de Formadores (EaD)	21	584
Formação Continuada (presencial)	10	678
Formação Continuada (EaD)	41	1.155
Reuniões de grupos de trabalho (Mestrado e Pesquisa), participação em curso internacional (IOJT e França), Rede Ibero-Americana de Escolas Judiciais e Conselho Superior	19	28
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>3.385*</b>

\*De acordo com os critérios adotados para apuração do indicador 2 (meta física)

Em 2019, foram realizadas 128 ações, que resultaram na capacitação de 3.385 magistrados e servidores de escolas judiciais e de magistratura.

Ocorreram reuniões técnicas para tratar de assuntos de formação, em especial sobre o projeto do mestrado profissionalizante, a X Assembleia Geral da Rede Ibero-Americana de Escolas Judiciais, realizada na Enfam, nos dias 25 e 26 de novembro, com a presença de 25 representantes das escolas judiciais. Houve ainda participação em dois cursos internacionais: *The 9<sup>th</sup> International Organization for Judicial Training (IOJT) – conference on the Training of the Judiciary*, de 22 a 26 de setembro, em Cape Town, África do Sul, com a participação de três magistrados; e o curso *La corruption, détection, prévention, répression*, no período de 18 a 22 de novembro, na Escola Nacional da França, com a presença de dois magistrados.

Além dessas atividades, foram credenciados 336 cursos apresentados por escolas judiciais e de magistratura, dos quais 49 foram fiscalizados; houve 5 inspeções em parceria com o Conselho Nacional de Justiça – CNJ; e foram concluídas 5 pesquisas também em parceria com o CNJ.

Os resultados dos indicadores 2 (Capacitação de magistrados – meta física), 8 (Cursos fiscalizados), 9 (Alinhamento dos cursos), 10 (Atendimento das demandas educacionais das escolas), 11 (Quantidade de pesquisas/debates), 12 (Formadores, com cursos de FOFO/Tutor, atuantes), 13 (Formadores orientados) e 14 (Cursos novos realizados), apresentados no próximo item, exemplificam bem o alcance das ações realizadas.

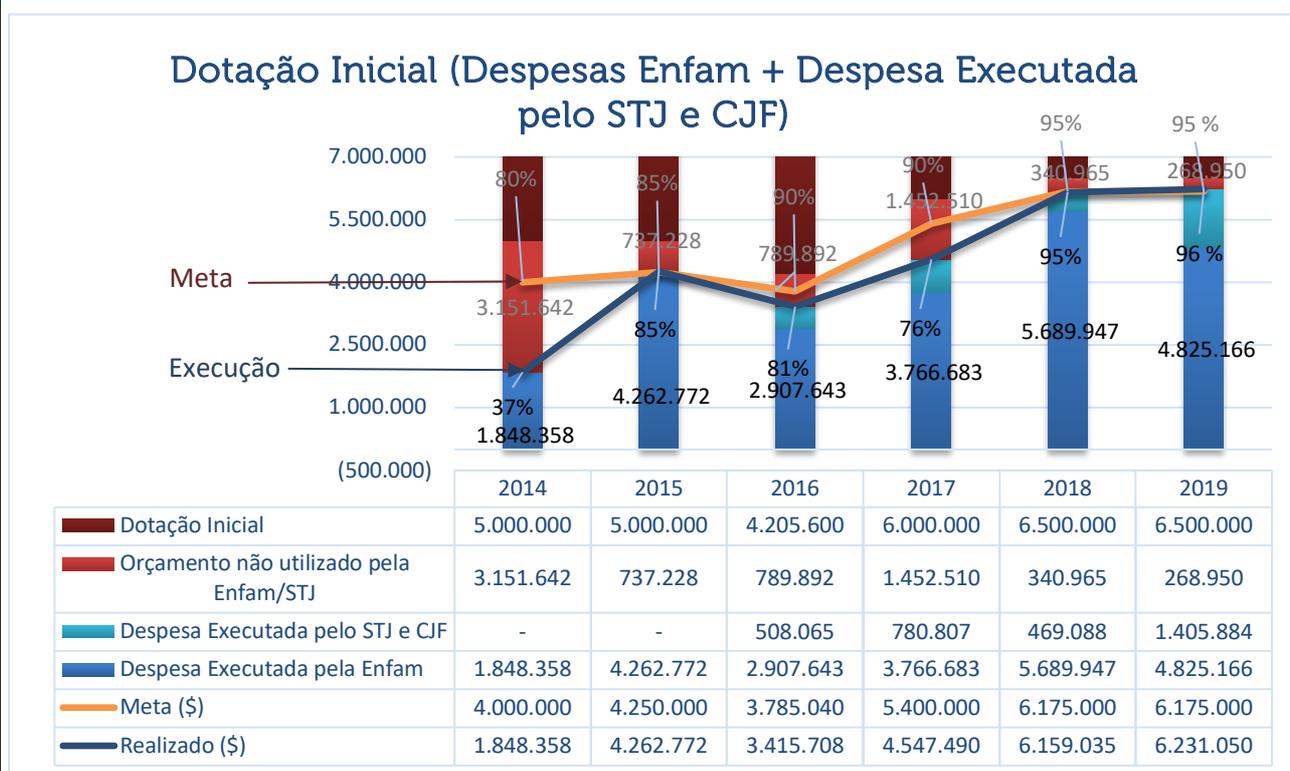


#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Os gráficos a seguir apresentam a mensuração de desempenho institucional, relacionando os resultados alcançados a cada meta anual.

INDICADOR 1: Execução orçamentária							
Objetivo 1 - Garantir a disponibilidade orçamentária							
Meta	Garantir, até 2020, que 95% do orçamento seja executado, a cada ano.						
	Meta desdobrada						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
UG criada em 2013	80%	85%	90%	95%	95%	95%	95%
Mensuração	37%	71%	81%	76%	95%	96%	

#### Resultados



Nos anos de 2014 e 2015, o percentual de execução considerou apenas as despesas efetivamente pagas com o orçamento disponibilizado na ação "Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados".

Em 2016, 2017 e 2018, considerando o apoio administrativo prestado pelo STJ e as restrições orçamentárias enfrentadas em função do cenário econômico, foi necessário realizar remanejamentos orçamentários para ressarcir parte das despesas demandadas pela Enfam e executadas pelo STJ. Essa metodologia representa a totalidade de despesas efetivadas pela Enfam para o cumprimento de sua missão, nas ações orçamentárias da Escola e do Tribunal.

Em 2018, a execução orçamentária teve crescimento tanto no valor monetário quanto no percentual em relação ao orçamento disponibilizado, quando comparado com os exercícios anteriores, sendo atingida a meta de execução de 95% do orçamento.

Destaca-se que o aumento no valor da despesa executada decorre, entre outros fatores, da maior quantidade de horas de docência remuneradas em 2018 (5.060 horas-aula) em relação a 2017 (3.170 horas-aula), justificada pela realização de mais ações, que resultaram na capacitação de 3.994 magistrados e



servidores de escolas judiciais e de magistratura, em atividades formativas que compõem os programas de formação inicial, continuada e de formadores – este incluindo as ações de orientação pedagógica de formadores e equipes técnico-pedagógicas das escolas –, e em seminários.

Em 2019, a meta de execução orçamentária foi superada. Destaca-se que, para que seja demonstrada toda a despesa efetivada pela Enfam, são considerados os valores empenhados, em sua própria ação orçamentária, somados aos valores executados, por demanda da Enfam, nas ações do STJ e do CJF, que prestaram apoio administrativo a esta Escola.

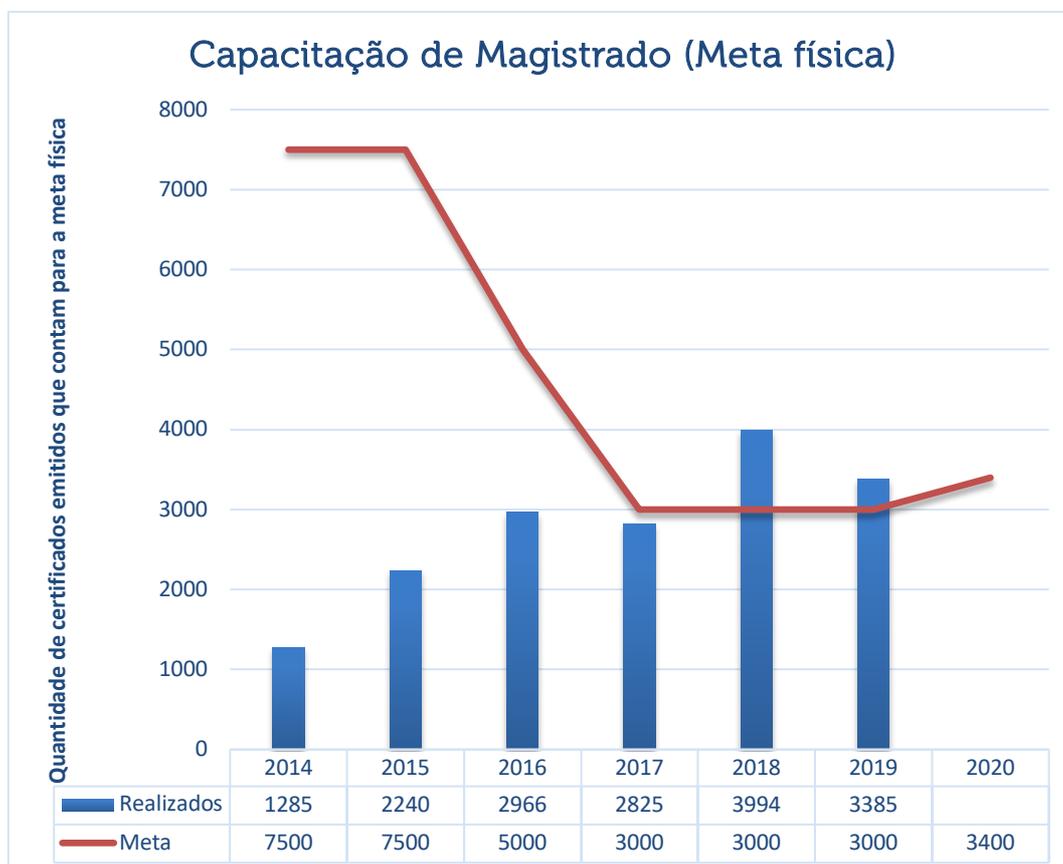
Comparando com os resultados obtidos em 2018, apesar do menor número de ações formativas e menor número de certificados emitidos no total, observa-se que o número de certificados por evento é superior, e tal crescimento decorre da mudança de perfil das ações formativas presenciais, as quais ofertaram mais vagas. Previa-se um aumento no quantitativo total de certificados, que não ocorreu devido ao cancelamento ou adiamento de algumas ações.

## INDICADOR 2: Capacitação de magistrado (meta física)

### Objetivo 1 - Garantir a disponibilidade orçamentária

Meta	Alcançar, até 2020, a quantidade de 3.400 certificados emitidos (aproximadamente 25% da estimativa de cargos providos – Justiça estadual e Justiça Federal)						
	Meta desdobrada						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	7.500	7.500	5.000	3.000	3.000	3.000	3.400
Mensuração	1.285	2.240	2.966	2.825	3.994	3.385	

### Resultados





**Em 2017**, com vistas a promover a adequação da meta física à capacidade operacional da Enfam, a meta foi reprogramada e revista para os exercícios subsequentes.

Ao promover a análise qualitativa da meta, foi definida uma nova metodologia para sua apuração, a fim de melhor adequá-la à missão da Escola e ao produto da ação. Com isso, somente serão computados os certificados oriundos de cursos oficiais de formação e aperfeiçoamento de magistrados ou de ações voltadas para a formação das equipes de escolas judiciais e de magistratura. Os certificados emitidos para acadêmicos, estudantes, advogados e profissionais de outras carreiras correlatas que participaram de eventos de disseminação de informação e debate sobre o ordenamento jurídico, que também fazem parte do objeto da missão da Escola, não serão computados.

Com essa redefinição da meta, obtiveram-se 94% de execução, devendo ser destacados alguns fatores que dificultaram o atingimento da meta, entre os quais o cancelamento ou adiamento de ações que constavam do calendário inicial, por razões logísticas e pela impossibilidade de conciliar agendas de docentes; o não preenchimento de vagas ofertadas; e a evasão após o início do curso, decorrente, na maior parte dos casos, da dificuldade de os magistrados conciliarem a agenda de trabalho com as atividades das ações formativas.

**Em 2018**, foram realizadas 180 ações formativas, entre cursos, oficinas, encontros e reuniões com diretores de escolas judiciais e de magistratura, reuniões de orientação pedagógica com formadores da Enfam e com as equipes técnico-pedagógicas das escolas, que compõem os programas de formação inicial, continuada e de formadores, além de seminários. Essas ações resultaram na capacitação de 3.994 magistrados e servidores de escolas judiciais e de magistratura. Com isso, houve um desempenho de 33% acima da meta prevista para capacitação.

Comparado com os resultados obtidos em 2017, foram realizadas mais ações formativas e disponibilizadas mais vagas. Esses resultados foram possíveis com a realização de turmas simultâneas na modalidade presencial – turmas do Módulo 1 do curso Formação de Formadores e dos cursos de formação continuada Justiça Restaurativa: fundamentos, princípios e valores; e Violência Doméstica, uma Questão de Gênero: valores e possibilidades –, e de um terceiro ciclo de cursos na modalidade a distância, totalizando 71 turmas nesses três ciclos de cursos.

Contudo, houve um aumento no índice total de evasão do discente das ações (desistência ou não conclusão com aproveitamento), que passou de 15%, em 2017, para 22%, em 2018. Nas ações de 2018, a evasão foi maior nos cursos a distância, chegando a 29,22%. Para mitigar essas ocorrências e possibilitar que as vagas sejam efetivamente preenchidas por discentes que tenham interesse e se comprometam a concluir os cursos, foi editada a Portaria Enfam n. 8 de 24 de agosto de 2018, que disciplina a participação de magistrados, servidores e demais profissionais nas ações formativas promovidas pela Escola Nacional, com previsão de implicações (ressarcimento ao erário do custo *per capita* da ação ou impedimento de participar de novas ações pelo período de seis meses) nos casos em que houver a desistência ou a evasão sem motivo justificado.

Apesar de os cursos e as ações promovidas pela Enfam terem sido bem avaliados pelos discentes, foram destacados aspectos qualitativos a serem aperfeiçoados que contribuirão para a redução do índice de evasão, especialmente em relação à promoção de interação no ambiente virtual de aprendizagem, ao uso de ferramentas tecnológicas para a inovação das metodologias e estratégias de ensino a serem utilizadas no ambiente virtual, às atividades avaliativas e ao envio de *feedback* aos alunos, bem como à necessidade de revisão e atualização dos cursos: Improbidade Administrativa, Tribunal do Júri, Gestão de Pessoas e Formação de Tutores no Contexto da Magistratura. Para as ações presenciais, os aspectos a serem melhorados estão relacionados à antecedência para disponibilização de materiais didáticos, à carga horária – considerada insuficiente para o bom aproveitamento de algumas oficinas ou disciplinas, excessiva para alguns conteúdos ou gerenciada de formada inadequada por alguns formadores – e à aplicação de algumas estratégias de metodologias ativas.

**Em 2019**, a meta estabelecida no Planejamento Estratégico foi superada em 13%. Foram realizadas 128 ações formativas, entre cursos, oficinas, encontros e reuniões com as escolas judiciais e as de magistratura, reuniões de orientação pedagógica com formadores da Enfam e com as equipes técnico-pedagógicas das escolas, que compõem os programas de formação inicial, continuada e de formadores, além de seminários. Essas ações resultaram na capacitação de 3.385 magistrados e servidores de escolas judiciais e de magistratura.

Deve ser registrado que, para fins orçamentários, na Lei Orçamentária Anual, diferentemente do que consta no Planejamento Estratégico, a meta foi reprogramada para 3.591 certificados, considerando o



desempenho apurado no primeiro semestre somada a expectativa de emissões no segundo semestre e com base na quantidade de vagas que seriam ofertadas nos cursos previstos (considerando a taxa de não ocupação de vagas e a evasão após início do curso). Com esse parâmetro, o desempenho foi de 94% da meta orçamentária.

Ao fazer uma análise geral dos resultados das avaliações das turmas realizadas em 2019, verificou-se que os aspectos que precisam de mais atenção pela coordenação, equipe de acompanhamento e formadores, de forma geral, são: a) em relação às ações de formação continuada e FOFOs (presenciais): material didático – mencionou-se a importância de envio prévio de materiais e, no caso dos cursos EaD, da revisão/atualização nos materiais; b) em caso de cursos de formação continuada presenciais: carga horária – descrita como cansativa e gerenciada de forma inadequada pelos formadores; c) em relação ao Módulo Nacional: falta de articulação entre a Enfam e as escolas para que não se repitam conteúdos do Módulo Nacional nos módulos locais; falta de articulação entre os formadores da Enfam, o que prejudica a interdisciplinaridade; e d) de forma geral, observou-se o uso inadequado de metodologias ativas e, em alguns casos, falta de aplicabilidade prática das atividades realizadas. Além disso, notou-se a ausência de conhecimento sobre as realidades dos magistrados que atuam em regiões interioranas.

De forma geral, os cursos foram bem avaliados e as observações de melhoria, nas avaliações dos discentes, foram relativas à promoção de interação no ambiente virtual, ao uso de ferramentas tecnológicas para a inovação das metodologias e às estratégias de ensino utilizadas no ambiente virtual, e à questão da avaliação e envio de *feedback* aos alunos. Tais aspectos vêm sendo observados e tratados em orientações específicas aos tutores.

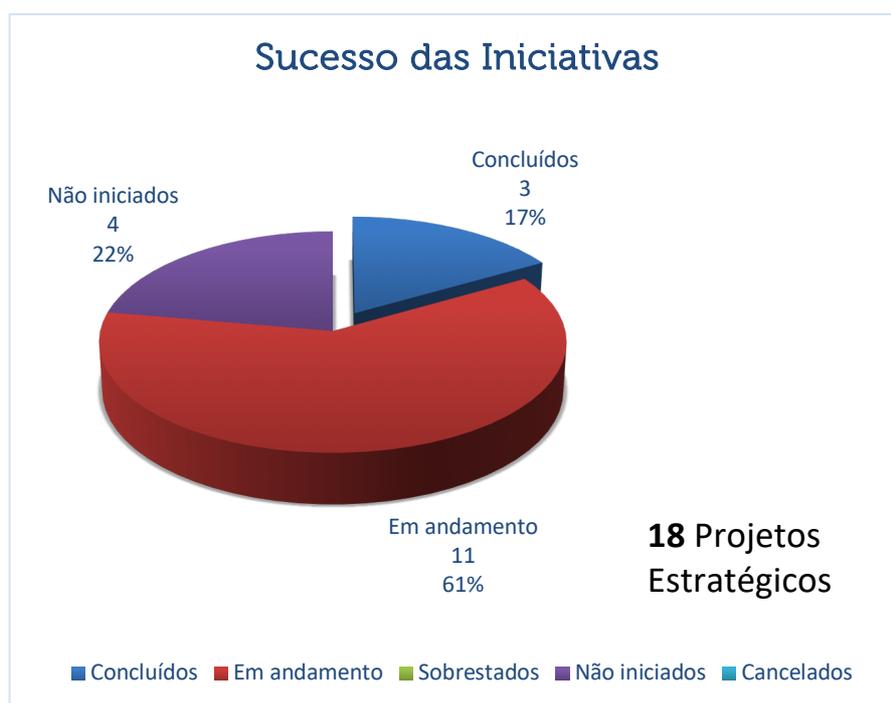
A equipe de EaD já vem sinalizando que, para a melhoria dos cursos a distância, é necessário o estabelecimento de condições e critérios mais objetivos no momento da seleção e contratação de conteudistas e tutores, bem como a realização de ações de formação para esses dois papéis. Para isso, sugere-se que sejam inseridas no projeto de contratação normas a serem observadas pelos formadores, na tentativa de se fazer cumprir os termos de elaboração de material e plano de tutoria. Outra sugestão a ser considerada é a mudança no processo de elaboração de conteúdos para os cursos a distância, passando da criação e construção para a curadoria de material, alterando-se assim a forma de atuação do conteudista dos cursos da Enfam.

Para 2020 a meta sofrerá ajustes, pois foi refeita a metodologia de cálculo da meta para que possa representar todo o trabalho da Enfam, e não apenas parte do eixo que trata de ensino.

O Plano Orçamentário – PO para a Formação e o Aperfeiçoamento de magistrados da Enfam foi dividido em três: Formação de magistrados; Regulação e supervisão de cursos e escolas ou instituições; e Apoio a estudos e pesquisas.

INDICADOR 3: Sucesso das iniciativas							
Objetivo 2 - Otimizar a governança corporativa							
Meta	Encerrar, até 2020, no mínimo 30% das iniciativas estratégicas por ano						
	Meta desdobrada						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	-	-	-	30%	30%	30%	30%
Mensuração	Não mensurado	Não mensurado	Não mensurado	32%	35%	17%	

### Resultados



**Em 2017**, sete projetos foram concluídos: Controle da Execução Orçamentária; Reconhecimento de Instituições e Escolas de Formação em Mediação Judicial; Diretrizes de Avaliação; Fiscalização de Cursos Credenciados; Parceria com o CNJ para realização de pesquisas da Série Justiça Pesquisa; Reformulação do Curso de Formação Inicial; e Compartilhamento de Conteúdo de Cursos EaD.

Dez projetos permaneceram em andamento: Gestão de processos críticos; Inclusão da Enfam na Tabela de Lotação de Cargos do STJ; Projeto Político-Pedagógico; Regulamentação de cotas de aproveitamento de formadores certificados no FOFO; *E-book* com produções de formadores; Acompanhamento e orientação dos formadores da Enfam; Remodelagem do portal da Enfam; EducaEnfam – Sistema de gestão educacional; Diretrizes de Formação de Formadores; e Regulamentação da EaD.

Três iniciativas foram sobrestadas: Autonomia de Órgão – anteprojeto de criação de cargos; Criação da Unidade Organizacional, Sede da Enfam; e Publicação de Material Didático (sobrestado para priorizar o projeto do *E-book*).

Duas iniciativas não foram iniciadas: Programa de capacitação para desenvolvimento de competências exclusivas dos servidores que atuam nas atividades finalísticas da Escola; e Modelo de gerenciamento das iniciativas.

Foram retirados do portfólio cinco projetos, por se entender não haver possibilidade de priorização das ações elencadas até que sejam concluídas as que estão em andamento: Banco de boas práticas; Calendário nacional anual das escolas; Gestão da casoteca; Catálogo de Serviços; e Selo Enfam.

**Em 2018**, sete projetos foram concluídos: Projeto Político-Pedagógico; Regulamentação de cotas de aproveitamento de formadores certificados no FOFO; Acompanhamento e orientação dos formadores da Enfam; Diretrizes de Formação de Formadores; Sistema Corpus927 e dois módulos do Sistema



EducaEnfam – Sistema de Gestão Educacional (II – Gestão de cursos e eventos e III – Banco Nacional de Formadores).

Sete projetos continuaram em andamento: Remodelagem do portal da Enfam; Novos módulos do Sistema EducaEnfam – Sistema de gestão educacional (I – Credenciamento, IV – Módulo Operacional/Administrativo, V – Módulo Gestor, VI – Módulo Acadêmico); Aplicativos para o Sistema Corpus927; Programa de Capacitação para Desenvolvimento de Competências Exclusivas dos Servidores que Atuam nas Atividades Finalísticas da Escola Nacional.

Seis iniciativas permaneceram sobrestadas: Publicação de Material Didático; Modelo de gerenciamento das iniciativas; Gestão de processos críticos; Regulamentação da EaD; Inclusão da Enfam na TLC do STJ; *E-book* com produções de formadores.

**Em 2019**, três projetos foram concluídos: EducaEnfam – módulos para geração RPD para o SEI; Inclusão dos indicadores estratégicos; Módulo Planejamento – projeto educacional.

Onze projetos continuam em andamento: Modelo de gerenciamento das iniciativas; Gestão de processos críticos; Regulamentação da EaD; EducaEnfam: módulo formadores; módulo atualização Banco Nacional de Formadores; Programa de capacitação para o desenvolvimento das competências dos servidores Enfam; Mestrado profissional; Organização Enfam; Remodelagem do portal da Enfam; Observatório da formação de magistrados; Revista Enfam.

Quatro iniciativas não foram iniciadas: *E-book* com produções de formadores; EducaEnfam: Compartilhamento Cursos EaD; Reconhecimento das Escolas – Mediação e Avaliação; e Selo Enfam.

Há 3 projetos sobrestados e 3 cancelados.

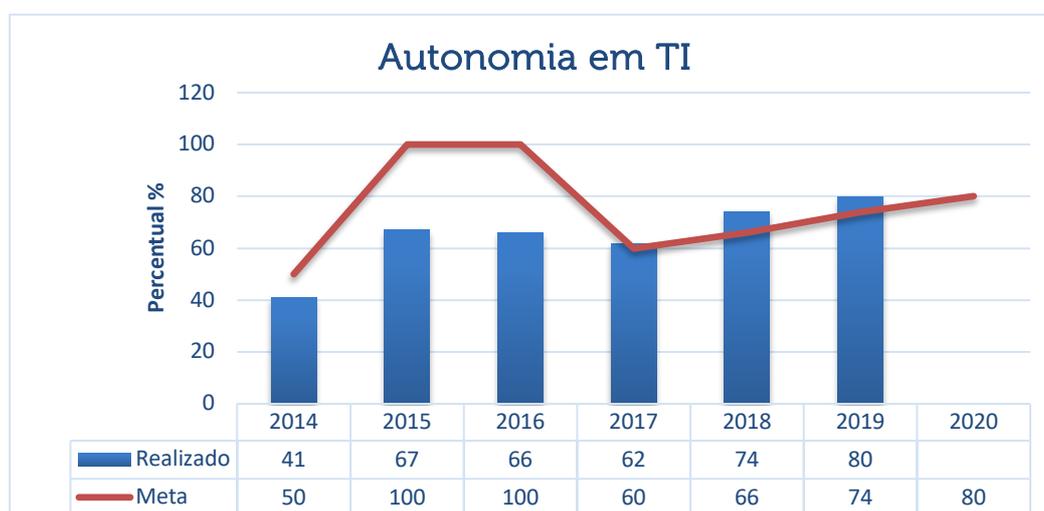
Em 2020, o indicador sofrerá ajuste para que sejam considerados 100% dos projetos definidos como estratégicos executados, considerando o último ano do ciclo do Planejamento Estratégico 2014-2020. Assim, os 15 projetos elencados acima, exceto a necessidade de inclusão de mais projetos de caráter urgente, devem ser concluídos em 2020.

#### INDICADOR 4: Autonomia em TI

##### Objetivo 3 - Ampliar a infraestrutura física e de pessoal

Meta	Alcançar, até 2020, 80% de autonomia em TI						
	Meta desdobrada						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	50%	100%	100%	60%	66%	74%	80%
Mensuração	41%	67%	66%	62%	74%	80%	

##### Resultados





O nível de autonomia na gestão dos recursos de TI é baseado em três pilares: Infraestrutura, Sistemas e Serviços.

Na revisão do planejamento estratégico, houve ajuste nos critérios que compõem a medição desse indicador e também na revisão das metas até 2020, que passam a não almejar 100% de autonomia, por restrições orçamentárias e estruturais, que demandaram o sobrestamento do projeto de lei que cria cargos para a Enfam e do projeto de construção de sua sede. Com isso, a Enfam continuará contando com a utilização do ambiente de TIC do STJ, desacelerando a estratégia de independência.

No pilar Sistemas, no entanto, é imperioso que a Enfam tenha domínio completo sobre a gerência e o tratamento de dados, bem como autonomia para desenvolver novos sistemas – o que possibilitaria suporte efetivo e de qualidade às ações institucionais realizadas pela Enfam. Assim, aumentou-se o peso do pilar Sistemas, e diminuiu-se o peso do pilar Infraestrutura.

**Em 2017**, a meta foi alcançada, principalmente pelo desenvolvimento de módulos do Sistema EducaEnfam, já em utilização para gestão de suas ações educacionais, com os seguintes módulos: 1. Gestão de cursos e eventos; 2. Gestão de compartilhamento e credenciamento; 3. Gestão acadêmica; e 4. Banco Nacional de Formadores.

**Em 2018**, a meta estabelecida para o indicador já havia sido alcançada ao final do primeiro semestre, com medição parcial de 70%. Com o avanço no desenvolvimento de outros módulos do Sistema EducaEnfam – principalmente os de reconhecimento, planejamento de cursos e eventos, Banco Nacional de Formadores –, bem como o início do desenvolvimento do Módulo Operacional e a finalização do processo de compra e instalação dos equipamentos audiovisuais para o ambiente de treinamento da Enfam, a mensuração chegou ao índice geral de 74% em Autonomia de TI.

**Em 2019**, a meta foi alcançada. No que se refere a **Sistemas**: além das manutenções corretivas e suporte ao Sistema EducaEnfam, houve a implantação do módulo EaD, no qual são feitos os compartilhamentos de cursos por meio de solicitações das escolas de magistratura e o compartilhamento pela Enfam. Foi implantado ainda o módulo de planejamento de cursos/eventos, ambos em fase inicial de utilização.

Além disso, foram atualizados o WordPress e o Moodle, trazendo melhorias para a Enfam e a equipe de EaD.

Em termos de **Serviços**: mantiveram-se estáveis ao longo do período, permanecendo em operação os equipamentos de microinformática, internet, telefonia, e também os de áudio e vídeo, destacando-se o pleno funcionamento dos equipamentos nos grandes eventos ocorridos no espaço Enfam.

E em relação à **Infraestrutura**: para o referido período, a infraestrutura continuou estável e não foi alterada. Para concluir o ciclo, essa meta será medida em 2020, mas decidiu-se por não mais compor o próximo ciclo do planejamento estratégico, considerando que a autonomia vem se mantendo, conforme desejado, não havendo desafio.



INDICADOR 5: Quadro de pessoal							
Objetivo 3 - Ampliar a infraestrutura física e de pessoal							
Meta	Ter lotados no quadro da Enfam, até 2020, no mínimo 80 servidores						
	Meta desdobrada						
Linha de Base (2013)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
20	25	40	40	40	53	70	80
Mensuração	26	33	32	40	39	39	

### Resultados



**Em 2017**, houve ajuste nos critérios que compõem a medição desse indicador e também revisão das metas até 2020, que diminuem os patamares pretendidos para a Escola, por restrições orçamentárias e estruturais, que demandaram o sobrestamento do projeto de lei que cria cargos para a Enfam e do projeto de construção de sua sede, ensejando a desaceleração da estratégia de independência.

Uma nova proposta de estrutura organizacional está em elaboração para alocação de mais cargos e funções destinados ao fortalecimento das áreas pedagógicas, que são essenciais ao cumprimento da missão da Escola. Com essa proposta, a Escola permanecerá contando com o apoio administrativo e de pessoal do STJ, a exemplo das atividades de segurança, transporte, saúde, treinamentos diversos, folha de pagamento, almoxarifado etc.

**Em 2018**, a desaceleração da estratégia de independência da Enfam e a permanência das restrições orçamentárias e estruturais no que tange à alocação de recursos pelo STJ contribuíram para o não atingimento da meta.

Não houve alocação de mais funções e cargos destinados ao fortalecimento das áreas pedagógicas – essenciais ao cumprimento da missão da Escola – e a destinação de cargos não foi suficiente para suprir a saída de servidores e possibilitar a ampliação do quadro.

Embora o número de servidores tenha sido mantido nos últimos dois anos, nesse período houve redução significativa desse quantitativo, por ocasião de aposentadorias e ocupação de funções comissionadas em outras unidades, e a reposição – que não se deu na mesma proporção – por servidores sem experiência anterior em atividades relacionadas às atividades finalísticas da Enfam, demandando um prazo para a capacitação desses profissionais. Para exemplificar, durante o ano, a equipe de ensino a distância chegou a contar com três servidoras com experiência e formação específicas em cursos EaD. Com as saídas que



ocorreram, essa unidade conta somente com uma servidora, pois ainda não foi possível recompor a equipe com profissionais que detenham o perfil exigido. Com isso, os avanços conseguidos nessas atividades podem ficar prejudicados, apesar de todos os esforços envidados pela equipe de pedagogos e pelos demais servidores.

Cabe destacar, ainda, que o quadro reduzido de servidores tem impossibilitado a implementação de procedimentos qualitativos mais efetivos e que possam contribuir com o contínuo aperfeiçoamento a cada nova edição de cursos e demais ações, tais como as estratégias avaliativas que precisam ser articuladas com o planejamento e o currículo do itinerário formativo dos magistrados.

**Em 2019**, a meta não foi alcançada. A situação continua como informada em 2018.

## INDICADOR 6: Capacitação para o desenvolvimento das competências essenciais

### Objetivo 4 - Desenvolver competências essenciais

Meta	Encerrar, até 2020, no mínimo 30% das iniciativas estratégicas por ano						
	Meta desdobrada						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	25%	40%	40%	70%	70%	70%	70%
Mensuração	26%	33%	32%	79%	72%	36%	

### Resultados



**Em 2017**, na impossibilidade de elaboração de instrumentos para a análise do impacto da capacitação para desenvolvimento de competências, optou-se por dar um passo atrás e mensurar o indicador promovendo maior integração da equipe, seu alinhamento com as diretrizes pedagógicas, bem como com a compreensão do plano estratégico da Escola. Sendo assim, o foco passou a ser a manutenção de 70% da equipe capacitada com pelo menos 30 horas anuais de treinamento.

Atingiu-se o percentual de 79% de força de trabalho da Enfam com pelo menos 30 horas de capacitação, superando a meta proposta.

A ação de mapeamento das competências necessárias para o trabalho em cada área da Enfam objetivará a realização de capacitações específicas em busca do aprimoramento do desempenho institucional.

**Em 2018**, os servidores foram capacitados em ações formativas do Programa de Formação de Formadores promovidas pela Enfam, que estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento de competências necessárias para o exercício de atividades finalísticas da Escola Nacional, bem como em ações promovidas pelo STJ, que na sua maioria foram voltadas para o desenvolvimento de competências gerenciais e cognitivas da área-meio ou do direito.

**Em 2019**, a meta não foi atingida, para aferição deste indicador foi considerada a força de trabalho da Enfam existente em 30/11/2019 (data da medição – 39, sendo 38 servidores e 1 juiz). Foram computados



os cursos realizados pela Enfam, além daqueles **considerados válidos pelo STJ** para pagamento de adicional de qualificação (AQTreinamento), tendo como base apenas aqueles **com data de conclusão em 2019**.

Foram 14 servidores que concluíram pelo menos 30 horas-aula de capacitação, o que corresponde a 36%, considerando a força de trabalho de 39 servidores/magistrados. Cerca de 6 servidores realizaram mais de 20 horas-aula. Neste ano os cursos para capacitação dos servidores se concentraram nas ações formativas oferecidas pelo STJ.

Para fins de reflexão, especialmente para o novo Planejamento Estratégico, ressalta-se que essa medição ainda está muito aquém de ser o retrato da capacitação dos servidores da Enfam, tanto em termos quantitativos, em razão da "flutuação" constante da força de trabalho, como em termos qualitativos, uma vez que não se verifica a relação dos cursos com o desenvolvimento de competências dos servidores das diversas áreas da Enfam. Para o ano de 2020, será concluído o Programa de Capacitação para Desenvolvimento de Competências para servidores da Enfam e os cursos serão realizados para atender a necessidades específicas demandadas.

## INDICADOR 7: Credenciamento no prazo

### Objetivo 5 - Implementar e consolidar políticas nacionais de formação e aperfeiçoamento

**Meta** Concluir o processamento de 90% dos pedidos de credenciamento no prazo de 30 dias, até 2020

Meta	Meta desdobrada						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	-	50%	100%	80%	80%	85%	90%

Mensuração		37%	69%	83%	84%	95%	

### Resultados



Esse indicador refere-se ao número de pedidos de credenciamentos analisados e respondidos, em até 30 dias, dividido pelo total de solicitações de credenciamentos registrados, no mês, na Enfam. O prazo de análise de credenciamento é contabilizado a partir da data em que o processo chega na Enfam e finaliza com a emissão de uma resposta para a escola demandante, podendo ser um parecer (credenciamento ou baixa em diligência) ou a portaria de credenciamento ou de indeferimento.

**Em 2016**, a meta foi estabelecida, embora de forma equivocada – 100% –, e não foi alcançada, ficando na faixa de 65,4%. Esse fato ocorreu pelo número pequeno de servidores da Seção e, com a mudança da gestão da Enfam nessa época, novas aprendizagens e adaptações foram requeridas, como trabalhar com dois sistemas – SEI e Sisfam –, o que tornava o processo de credenciamento mais lento.



**Em 2017**, a meta estabelecida era de 80% e foi alcançada devido aos esforços dos gestores da Enfam em ampliar a equipe da Seção e ao esforço da Seção de Credenciamento que, mesmo com servidores novatos, conseguiu se adaptar e superar a meta proposta para esse ano.

**Em 2018**, nos meses de janeiro, fevereiro, março, julho e agosto, a meta foi cumprida – 83,04% dos pedidos foram analisados e respondidos em até 30 dias. Nesse período foram recebidos 236 pedidos de credenciamento, entre eles 196 foram analisados dentro do prazo estabelecido. Possivelmente o fato que concorreu para o alcance dessa meta, nesses meses, tenha sido a equipe ampliada e preparada para o trabalho e a criação do novo Sistema para a Enfam – EducaEnfam, que, mesmo em estágio inicial, otimizou o processo de credenciamento de curso pela Seção.

Nos meses de abril, maio e junho, essa meta ficou abaixo do esperado, alcançando os respectivos índices de 75%, 78,38% e 55%, correspondendo a 40 pedidos de credenciamento analisados fora do prazo. Ao analisar a movimentação desses processos observamos que a meta abaixo do esperado foi ocasionada por alguns fatores, como:

- Adaptação ao Sistema EducaEnfam – especialmente em relação à funcionalidade de devolver o processo para a escola retificar o projeto do curso. À época não havia definição de prazo para essa tarefa ser concluída e o projeto a ser devolvido à Enfam, restando prejudicado o andamento do processo de credenciamento;
- Critério adotado no momento de priorizar os planejamentos de cursos a serem analisados. Nesses meses, coincidentemente, optou-se pelo critério baseado na proximidade das datas de realização dos cursos, deixando de adotar o critério da data da entrada do projeto na Enfam, que é o mais indicado, pois favorece o alcance da meta e valoriza as escolas que preparam com antecedência os seus cursos. A opção pela data do início do curso resguarda iniciar uma ação educacional com a situação do credenciamento definida, mas, por outro lado, compromete o indicador, porque as análises dos projetos de cursos que chegam primeiro e têm o início das atividades previsto a longo prazo acabam sendo postergadas, refletindo, por vezes, negativamente no indicador.
- Oficinas realizadas pela Enfam, quando toda a equipe da Seção deve participar em tempo integral;
- O tempo prolongado para a revisão de textos, em tempo de acúmulo de revisões pelo setor responsável;
- Dilação do prazo para assinatura dos pareceres e portarias pelo Secretário-Geral, possivelmente pelo acúmulo de tarefas, viagens e compromissos atribuídos ao Secretário.

**Em 2019**, em âmbito geral, a meta foi ultrapassada, chegando a 95%. No total foram analisados 329 processos e em 312 deles as análises ocorreram em prazo igual ou inferior a 30 dias. A meta ter sido ultrapassada deve-se ao aumento da equipe, maior comprometimento de todos os integrantes da Seção e à otimização do Sistema EducaEnfam.

Em análise parcial, observamos que nos meses de janeiro, fevereiro, março, agosto e novembro do corrente ano a meta foi superada: 100% das 126 solicitações de credenciamento foram analisadas e respondidas em até 30 dias.

Em abril, maio, junho, julho, setembro e outubro ocorreu aumento no número de solicitações processadas além do prazo estipulado. Foram recebidos 203 pedidos de credenciamento, dos quais 17 foram processados com mais de 30 dias, fato adverso do que vinha ocorrendo. Ao analisarmos a tramitação dos processos nesses meses, observamos que alguns fatores que concorreram para a finalização do credenciamento além do prazo são os mesmos do ano anterior, quais sejam:

- Demora no início da análise do processo pelo parecerista da Seção – por estar ocupado com a Inspeção do CNJ;
- Dilação do prazo para assinatura dos pareceres e portarias pela Secretária-Geral – período em que ocorreu a sua adaptação aos processos de credenciamento da Enfam e ao Sistema EducaEnfam, além de imersão no processo do Mestrado. Nesse sentido, esclarecemos que a partir do mês de agosto essa atribuição de assinar os documentos vinculados ao credenciamento foi delegada à Secretária Executiva.
- Tempo prolongado para a revisão ortográfica e análise e definição de equivalência dos cursos FOFO.

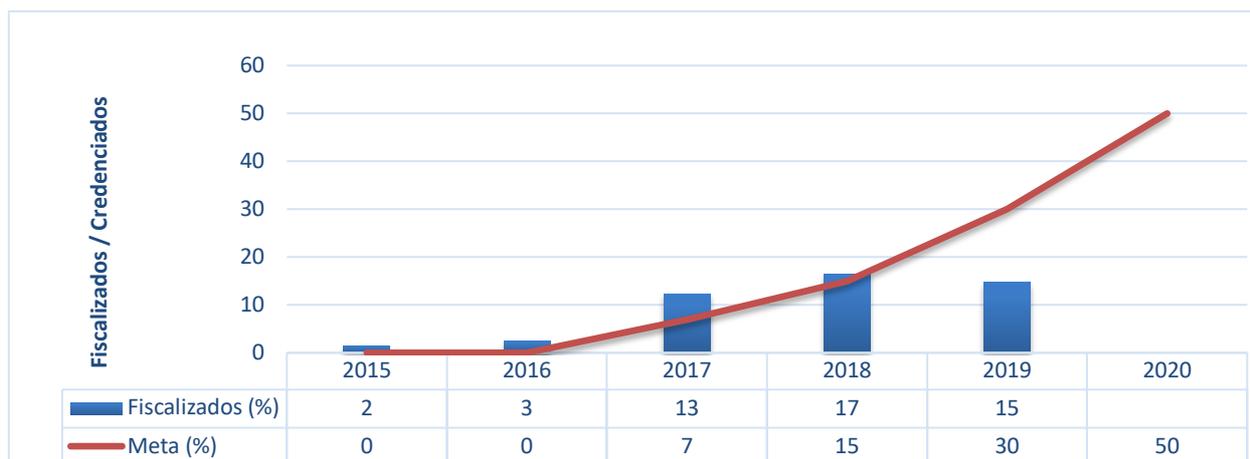


**INDICADOR 8: Cursos fiscalizados**

**Objetivo 5 - Implementar e consolidar políticas nacionais de formação e aperfeiçoamento**

Meta	Fiscalizar 50% dos cursos credenciados, até 2020						
	Meta desdobrada						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	-	-	-	7%	15%	30%	50%
Mensuração		2%	3%	13%	17%	15%	

**Resultados**



**Comparativo entre quantidade de cursos credenciados realizados e de cursos fiscalizados**



O indicador foi estabelecido para verificar o percentual de cursos credenciados e realizados que são fiscalizados pela Enfam, possibilitando medir a sua capacidade para acompanhar a execução das ações educativas credenciadas e realizadas por escolas judiciais e de magistratura.

É importante ressaltar que, no contexto desse indicador, a Seção de Credenciamento, constatando a existência de um descompasso entre os planejamentos apresentados e as execuções dos cursos pelas escolas, elaborou o Projeto de Acompanhamento das Ações Educacionais e Orientações Didático-Pedagógicas a Escolas Judiciais e de Magistratura com o objetivo de, para além de dar cumprimento às determinações normativas que atribuem à Enfam o credenciamento, a fiscalização e o acompanhamento do desenvolvimento dos cursos credenciados, prestar orientações didático-pedagógicas às equipes de



escolas judiciais e de magistratura, a fim de contribuir com o desenvolvimento de ações de capacitação de magistrados voltadas para o saber-fazer e integradas com as diretrizes pedagógicas, normas e ações de formação da Enfam.

**Em 2016**, a proposta inicial do Projeto, de realizar duas visitas mensais, não pôde ser cumprida no ano de 2016 porque a Seção encontrava-se com a equipe reduzida, o que dificultou uma atuação ampla e efetiva para acompanhar cursos credenciados e realizados pelas escolas. Diante desse fato, a gestão da Ministra Maria Thereza de Assis Moura, que assumiu o cargo de Diretora-Geral da Enfam em setembro de 2016, elegeu a fiscalização dos cursos como uma de suas ações prioritárias. A partir daí registram-se esforços da Enfam para garantir e ampliar a sua capacidade de fiscalização. Entre as ações implementadas destacam-se a seleção de novos servidores do STJ para compor a equipe da Seção e a realização do curso Fundamentação e Prática para Acompanhar e Fiscalizar Cursos Credenciados pela Enfam, cujo objetivo é capacitar colaboradores externos aposentados – magistrados, desembargadores e profissionais da educação para atuar futuramente nessa atividade.

**Em 2017**, com a equipe da Seção ampliada foi possível acompanhar 12,50% dos cursos credenciados, ultrapassando a meta estipulada para esse ano, que era acompanhar 7% dos cursos. Dessa forma, cumpriu-se a meta de 2017. Cabe ressaltar que no fim desse mesmo ano deu-se início à formação dos colaboradores externos, que junto com a equipe da Seção iniciaram a atividade de acompanhamento de cursos, visando a Enfam prepará-los para ampliar a sua capacidade de acompanhamento dos cursos credenciados.

**Em 2018**, o acompanhamento dos cursos intensificou-se, passando a Seção acompanhar, em média, cinco cursos a cada mês, alcançando a meta estabelecida. A meta de 15% e a média de cinco cursos mensais podem sofrer interferência significativa a depender de fatores externos como: número de cursos credenciados e realizados pelas escolas; disponibilidade dos servidores da Seção; números de eventos ou feriados no mês, entre outros.

É importante ressaltar que em março de 2018 os acompanhamentos passaram a ser realizados com participação dos colaboradores externos, que foram preparados em 2016, em conjunto com um membro da equipe da Seção. Nesse primeiro momento, como projeto-piloto, integram a equipe dos colaboradores externos apenas desembargadores e magistrados aposentados.

A inserção de colaboradores externos no processo de acompanhamento de cursos credenciados tem trazido, de modo geral, resultados positivos tanto para as escolas quanto para a Enfam. A ação de acompanhar curso da Enfam passou a ter maior peso e, de certa forma, tornou-se mais qualificada. Isso pode ser observado especialmente nas reuniões de *feedback* realizadas ao término dos cursos, quando os colaboradores compartilham experiências, demonstram interesse e a valorização pelo trabalho realizado pelas escolas. Ainda, esse investimento de preparar novos integrantes para contribuir no acompanhamento de cursos credenciados poderá ampliar significativamente a capacidade da Enfam nessa missão.

**Em 2019**, a meta não foi alcançada. Observa-se que dos 334 cursos realizados, 49 foram acompanhados, dos quais 39 na modalidade presencial e 10 a distância, ou seja, uma média de quatro cursos por mês, sendo que em janeiro não houve acompanhamento e, em julho, apenas um curso foi fiscalizado. Algumas intercorrências podem ser consideradas para justificativa da meta não alcançada, como:

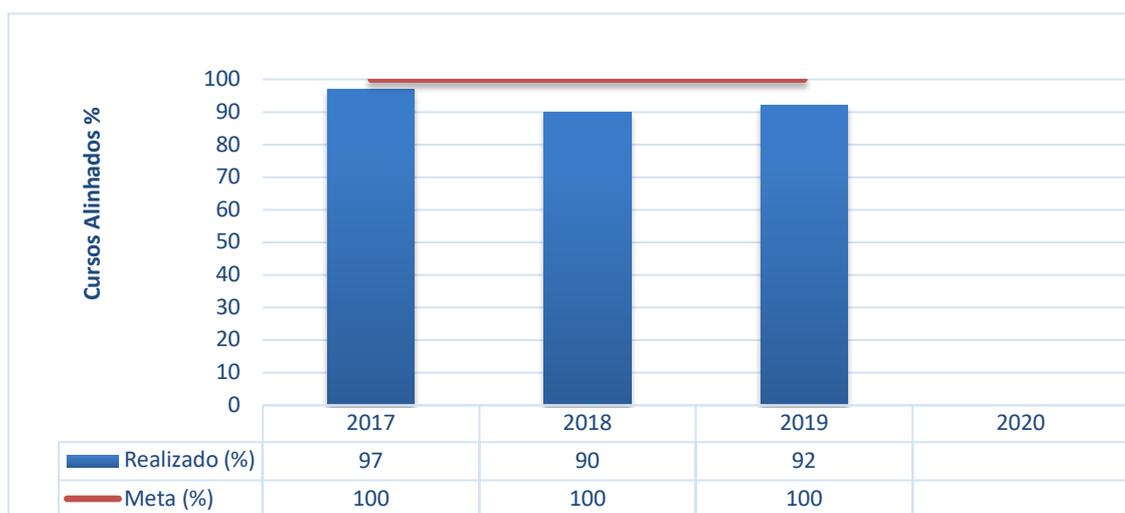
- O número de cursos credenciados e realizados pelas mesmas escolas já fiscalizadas no mês anterior;
- Participação dos servidores também nas inspeções do CNJ nos meses de junho, agosto, setembro e outubro;
- Cursos alinhados e já fiscalizados anteriormente.

Cabe registrar que a partir de julho do corrente ano não houve mais a participação dos colaboradores externos no processo de acompanhamento de cursos credenciados. Em virtude da otimização de recursos, as fiscalizações ocorreram apenas com a participação dos servidores da Seção.



INDICADOR 9: Alinhamento dos cursos							
Objetivo 5 - Implementar e consolidar políticas nacionais de formação e aperfeiçoamento							
Meta	Assegurar que 100% dos cursos fiscalizados estejam em conformidade com o planejamento apresentado para credenciamento, ou seja, alinhados aos normativos e às diretrizes pedagógicas da Enfam						
	Meta desdobrada						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Mensuração	Não mensurado	Não mensurado	Não mensurado	97%	90%	92%	

### Resultados



**Em 2016**, estabeleceu-se como proposta de trabalho a realização de estudos e a redefinição de quesitos para o cálculo do índice, de forma a permitir a efetiva apuração do alinhamento dos cursos às diretrizes da Enfam. Nesse contexto, foram estabelecidos critérios para a apuração do índice, e a Enfam iniciou o desenvolvimento de ações educacionais e encontros pedagógicos com a finalidade de capacitar profissionais das escolas judiciais e de magistratura a oferecerem cursos focados no desenvolvimento das competências necessárias à atividade judicante e a elaborarem planejamentos de ensino com base nos princípios didático-pedagógicos amplamente divulgados pela Escola Nacional. Alicerçada por esse pensamento inovador da Pedagogia, a Enfam construiu diretrizes e normativos, passando a orientar o trabalho das escolas com a finalidade de tornar as ações educacionais uma contribuição efetiva para a profissionalização dos magistrados, com reflexos positivos na prática forense.

A partir dessas ações, almejou-se assegurar que 100% dos cursos fiscalizados estivessem em conformidade com as diretrizes, os normativos e o planejamento apresentado para credenciamento. Dessa forma, foram considerados cursos alinhados aqueles desenvolvidos de acordo com os procedimentos adotados no respectivo planejamento apresentado para o credenciamento.

**Em 2017**, 97% dos cursos fiscalizados atenderam às determinações da Enfam, um pouco aquém da meta estipulada, mas, ainda assim, considerado um resultado extremamente positivo. Cabe ressaltar que nesse ano a conformidade dos cursos realizados com os normativos da Enfam estava em construção e não havia sido totalmente internalizada pela Enfam e pelos profissionais que atuavam nas escolas.

**Em 2018**, verifica-se na planilha anexa que nos meses de março, abril e maio essa meta não foi alcançada, devido as fiscalizações terem ocorrido propositadamente em escolas que demonstravam àquela época fragilidades tanto na estruturação do curso quanto na sua realização. Importante ressaltar que o processo de fiscalização tem sido uma ferramenta de apoio para superação das dificuldades das escolas. Além disso, essas escolas – Esmat, Eiurr e Esmpa – não contavam com formadores capacitados em cursos realizados pela



Enfam ou por ela credenciados, disponíveis para ministrar as referidas ações formativas. Em consequência, a meta ficou comprometida, restando alinhados apenas 91% dos cursos fiscalizados. Importante destacar que esses valores derivam de cursos pontuais oferecidos pelas escolas e que nem sempre refletem o padrão da instituição. Além disso, alguns fatores concorrem para esse déficit, como dificuldades das escolas para atender aos normativos da Enfam, principalmente pela falta de profissionais da área da educação e pela rotatividade de servidores nas escolas.

Uma iniciativa da Enfam que poderá contribuir para garantir o cumprimento da meta estipulada é a publicação da Resolução Enfam n. 2/2018 em 2 de abril de 2018, que define, entre outros critérios, os procedimentos para atuação de formadores certificados em cursos do programa de formação de formadores (FOFO), com estabelecimento de cotas obrigatórias para aproveitamento desses formadores. O intuito é garantir a presença, tanto no planejamento/coordenação do curso quanto no desenvolvimento da ação educacional, de formadores que realizaram FOFO.

**Em 2019**, 92% dos cursos acompanhados estavam em alinhamento com as diretrizes da Enfam. Até o mês de agosto, todos os cursos acompanhados estavam em conformidade com as normas e diretrizes pedagógicas da Escola Nacional, sendo considerados alinhados. Nos meses de setembro, outubro e dezembro houve curso desalinhado, sendo dois em dezembro, somando um total de quatro cursos não alinhados no ano. Os cursos não alinhados são das seguintes escolas: Ejap, Esjud, Esmal e Esmat.

O da Ejap não estava alinhado porque além de o codocente, com FOFO, não atuar como estava previsto, o curso foi totalmente de exposição dialogada, sem a realização de metodologias ativas.

Na Esjud o curso acompanhado foi considerado não alinhado por não ter seguido o planejamento, bem como em função de o número de metodologias ativas ter ficado abaixo do mínimo necessário.

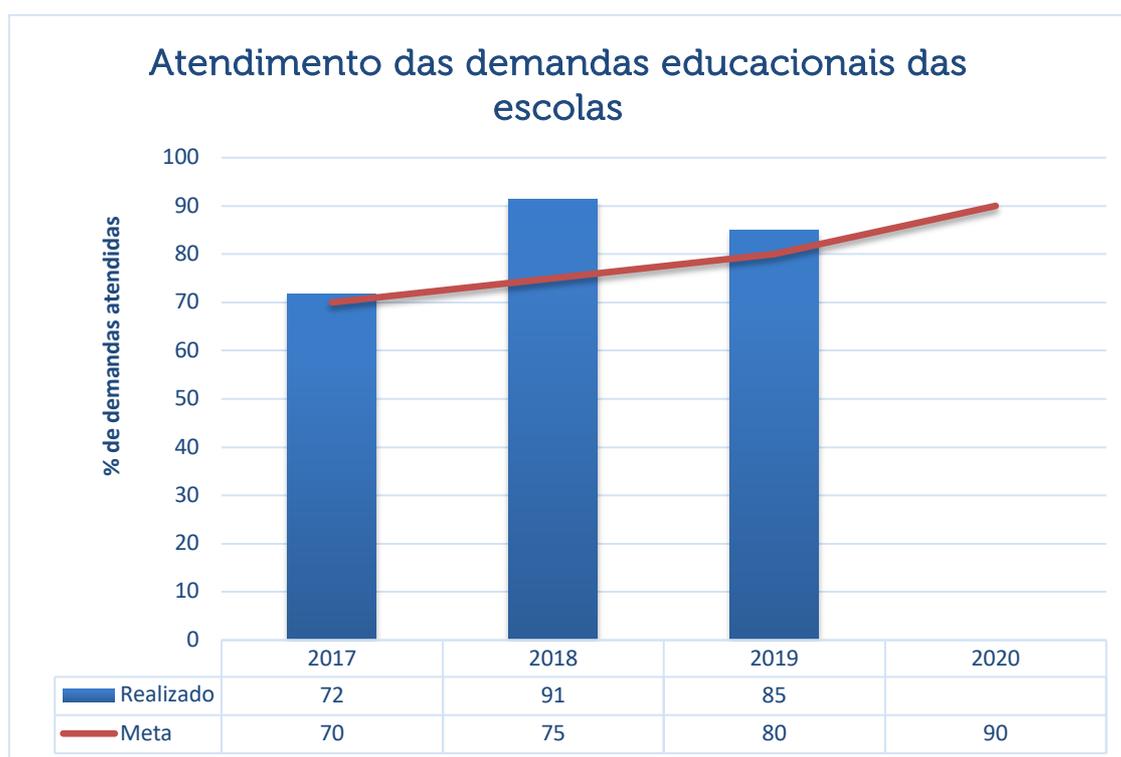
Em relação ao curso realizado pela Esmal e pela Esmat, eles foram avaliados como não alinhados por falta de atuação do docente com curso de Formação de Formadores, apesar dessa exigência constar no planejamento, além de não terem sido realizadas atividades práticas, sendo o curso executado sem o percentual mínimo de metodologias ativas, conforme previsto nos normativos. Informa-se que do total de cursos acompanhados, dez foram realizados na modalidade EaD.

Vale destacar que este é um indicador que não depende exclusivamente da Enfam.



INDICADOR 10: Atendimento das demandas educacionais das Escolas				
Objetivo 5 - Implementar e consolidar políticas nacionais de formação e aperfeiçoamento				
Meta	Atender, até 2020, 90% das demandas das Escolas à Enfam			
	Meta desdobrada			
	2017	2018	2019	2020
	70%	75%	80%	90%
Mensuração	72%	91%	85%	

#### Resultados



**Em 2017**, foi criado este indicador na nova versão do Plano Estratégico da Enfam 2014-2020, com meta inicialmente estabelecida de 70% de atendimento às demandas educacionais das escolas em 2017. Foram consideradas demandas as levantadas por meio de instrumento de pesquisa realizada no início do ano, a qual oportunizou a participação de todas as escolas, além de solicitações por elas formuladas.

Foram atendidos 72% das solicitações cadastradas, superando as expectativas iniciais da Enfam, principalmente no quesito formação de magistrados, atividade principal das escolas.

As demandas não atendidas tornaram-se prioridade a ser cumprida no ano de 2018, sendo que as atividades pertinentes ao cumprimento das solicitações pendentes foram aprovadas no Calendário de Atividades de 2018 – por exemplo, FOFO – Nível 2, encontros de gestão, cursos e oficinas de treinamento, e capacitação da equipe gestora das escolas, implantação do Banco Nacional de Formadores.

**Em 2018**, o conjunto de demandas foi formado pelas não atendidas em 2017 e pelas mapeadas durante o ano, por solicitação formal, canais de comunicação da Enfam e reuniões regionais de coordenação pedagógica e de gestores.

Foram atendidas 64 das 70 demandas mapeadas, o que corresponde a 91%.

A partir da consolidação das demandas que são comuns a várias escolas, as de ensino a distância foram atendidas por meio do compartilhamento de cursos (de acordo com a solicitação pontual de cada instituição) e com a realização da ação FOFO – Nível 2 – Oficina para Desenvolvimento de Cursos a Distância; as de orientações sobre o Projeto Político-Pedagógico (PPP), pela disponibilização de Guia e Roteiro para a



Elaboração do Documento Orientador, da devolutiva da análise de 11 projetos das escolas recebidos pela Enfam, e das ações Formação de Coordenadores e Equipes das Escolas: subsídios para elaborar Projeto Político-Pedagógico (PPP)/Documento Orientador das Escolas Judiciais, de Magistratura e das Escolas Judiciárias Eleitorais e Oficina de Elaboração do Projeto Político-Pedagógico. As demandas de orientações sobre o planejamento de ensino e de credenciamento de cursos foram atendidas por meio das reuniões pedagógicas regionais e durante as visitas de acompanhamento de cursos credenciados, enquanto as do Programa de Formação de Formadores, com a realização de 12 turmas regionalizadas, cujas vagas foram divididas e disponibilizadas para todas as escolas.

Parte das demandas também foi atendida com a realização de ações do Nível 2 do FOFO, entre as quais: FOFO – Nível 2 – Formação de Coordenadores e de Equipes que atuam no planejamento e credenciamento de cursos: Módulo Planejamento de Ensino no Contexto da Magistratura; FOFO – Nível 2 – Formação de Coordenadores de Cursos: Módulo Coordenação Pedagógica no Contexto da Magistratura; FOFO – Nível 2 – Oficina para formadores de formadores; FOFO – Nível 2 – Oficina: Comunicação e o Uso de Recursos Tecnológicos no Processo de Ensino-Aprendizagem; FOFO – Nível 2 – Oficina: Estruturação de competências para desenvolvimento da aula; e FOFO – Nível 2 – Oficina: Avaliação – Portfólio para acompanhamento e orientação da prática jurisdicional.

Por limitação na capacidade operacional da Enfam, as demandas não atendidas em 2018 eram específicas de algumas escolas no tocante ao apoio na implementação de cursos EaD, à oferta de mais cursos de formação continuada e à simplificação das regras de compartilhamento de cursos.

**Em 2019**, das 53 demandas, 45 foram atendidas. Meta alcançada. Foram consideradas demandas as levantadas por meio de instrumento de pesquisas diagnósticas realizadas no fim de cada ano, as quais oportunizaram a participação de todas as escolas, além de solicitações por elas formuladas.

Foi criado o módulo Projeto no Sistema EducaEnfam que registra desde a demanda até a aprovação dos projetos educacionais. Isso possibilitará o acompanhamento efetivo das demandas encaminhadas pelas escolas, magistrados e direção da Enfam.

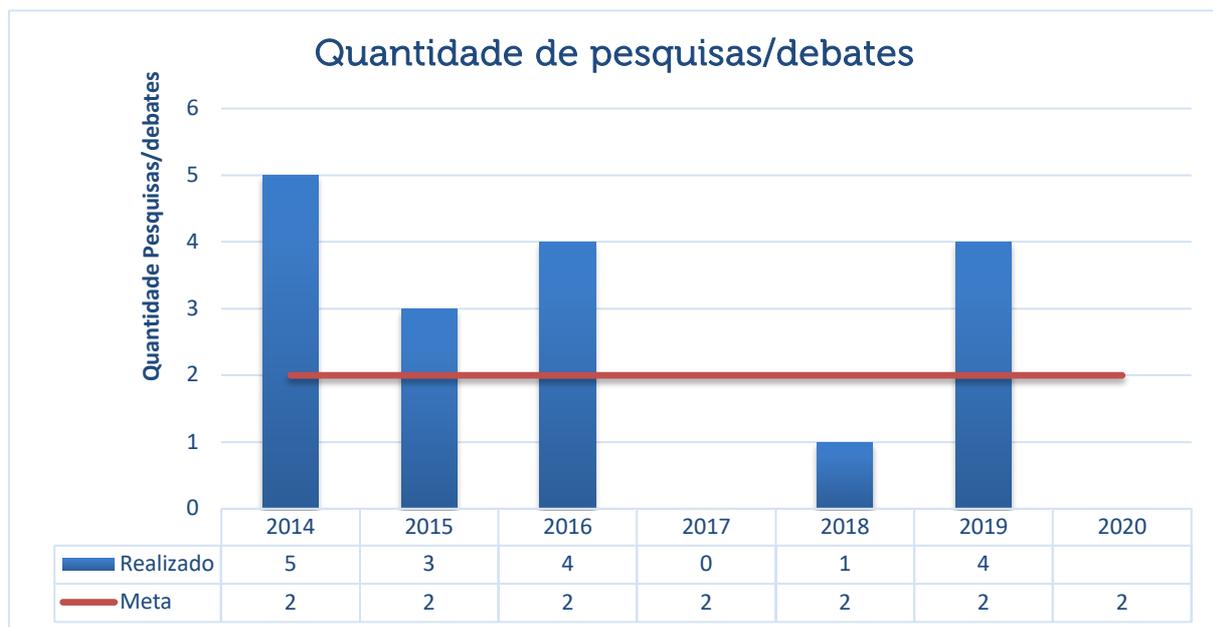


**INDICADOR 11: Quantidade de pesquisas/debates**

**Objetivo 6 - Promover pesquisa e debate de temas relevantes**

Meta	Manter a quantidade de duas pesquisas/dois debates anuais, até 2020						
	Meta desdobrada						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	2	2	2	2	2	2	2
Mensuração	5	3	4	0	1	4	

**Resultados**



**Em 2017**, com a atualização do planejamento estratégico, a meta referente a esse indicador passou a ser de duas pesquisas ou debates anuais, considerando a capacidade operacional de a Escola integrar os produtos das pesquisas às ações de formação de magistrados, garantindo que os conhecimentos produzidos não se tornem obsoletos.

A estratégia para o alcance dessa meta foi a adesão, por meio de parceria com o Conselho Nacional de Justiça, à Série Justiça Pesquisa, ação que promove a seleção pública para contratação de pesquisas científicas que subsidiam o desenvolvimento de políticas nacionais do Poder Judiciário. As pesquisas possibilitam a elaboração de diagnóstico e a identificação de necessidades de aprendizagem para a formação continuada de magistrados, sob a perspectiva do aperfeiçoamento da prática jurisdicional, relacionada aos campos temáticos objeto das pesquisas coordenadas pelo CNJ.

Com a parceria firmada com o CNJ, foram realizados dois processos públicos para seleção de instituições de pesquisas, que resultaram na classificação de cinco propostas, das quais três contratos foram celebrados em 2017 e mais dois devem ser celebrados em 2018. Nesse cenário, graças aos esforços envidados em 2017, os produtos das pesquisas foram entregues.

**Em 2018**, foi concluída somente a pesquisa Concurso Público e as Condições para o Ingresso no Campo Judicial: uma análise das provas e trajetória formativa do magistrado brasileiro, realizada em parceria com a Fundação Edson Queiroz – Universidade de Fortaleza (Unifor), firmada por meio do Acordo de Cooperação Técnica Enfam n. 1/2018, cujos objetivos são a cooperação técnico-científica, o intercâmbio de conhecimentos e a realização de pesquisas e ações que permitam conhecer o perfil e as competências dos profissionais selecionados nos concursos da magistratura estadual e federal.



Nesse ano, desenvolveram-se cinco pesquisas realizadas em parceria com o Conselho Nacional de Justiça, executadas mediante a seleção pública de instituições de pesquisas para a *Série Justiça Pesquisa*, com previsão de produto diagnóstico de ações formativas nos seguintes temas:

1. Modelos Alternativos de Gestão de Processos e Celeridade Processual: a política de especialização de competências, a unificação de serventias e a melhoria da prestação jurisdicional no Brasil;
2. Judicialização da Saúde no Brasil: perfil das demandas, causas e propostas de solução;
3. Justiça Criminal, Impunidade e Prescrição;
4. Mediação e Conciliação: obstáculos e incentivos na Justiça Cível;
5. A Efetividade da Política Judiciária em Matéria de Oitiva de Crianças na Justiça Estadual com o Foco na Recomendação n. 33/2010 do CNJ e na Implementação da Lei n. 13.431/2017.

Em função dos ajustes nos cronogramas de execução e nos relatórios parciais de entrega dos produtos, os relatórios finais e a apresentação dos resultados dessas cinco pesquisas foram previstos para os meses de fevereiro, março, abril e maio de 2019.

**Em 2019**, em continuidade com a parceria com o CNJ, a meta foi alcançada, pois foram publicadas no sítio do CNJ as seguintes pesquisas:

1. *Mediação e conciliação avaliadas empiricamente;*
2. *A Oitiva de crianças no Poder Judiciário Brasileiro;*
3. *Judicialização da Saúde no Brasil: Perfil das Demandas, Causas e Propostas de Solução; e,*
4. *Justiça Criminal, Impunidade e Prescrição.*

As informações sobre resultados das referidas pesquisas poderão ser obtidas em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-pesquisa/publicacoes-justica-pesquisa/>

Em 2020, esse indicador será revisto para se adequar ao plano orçamentário da Enfam.

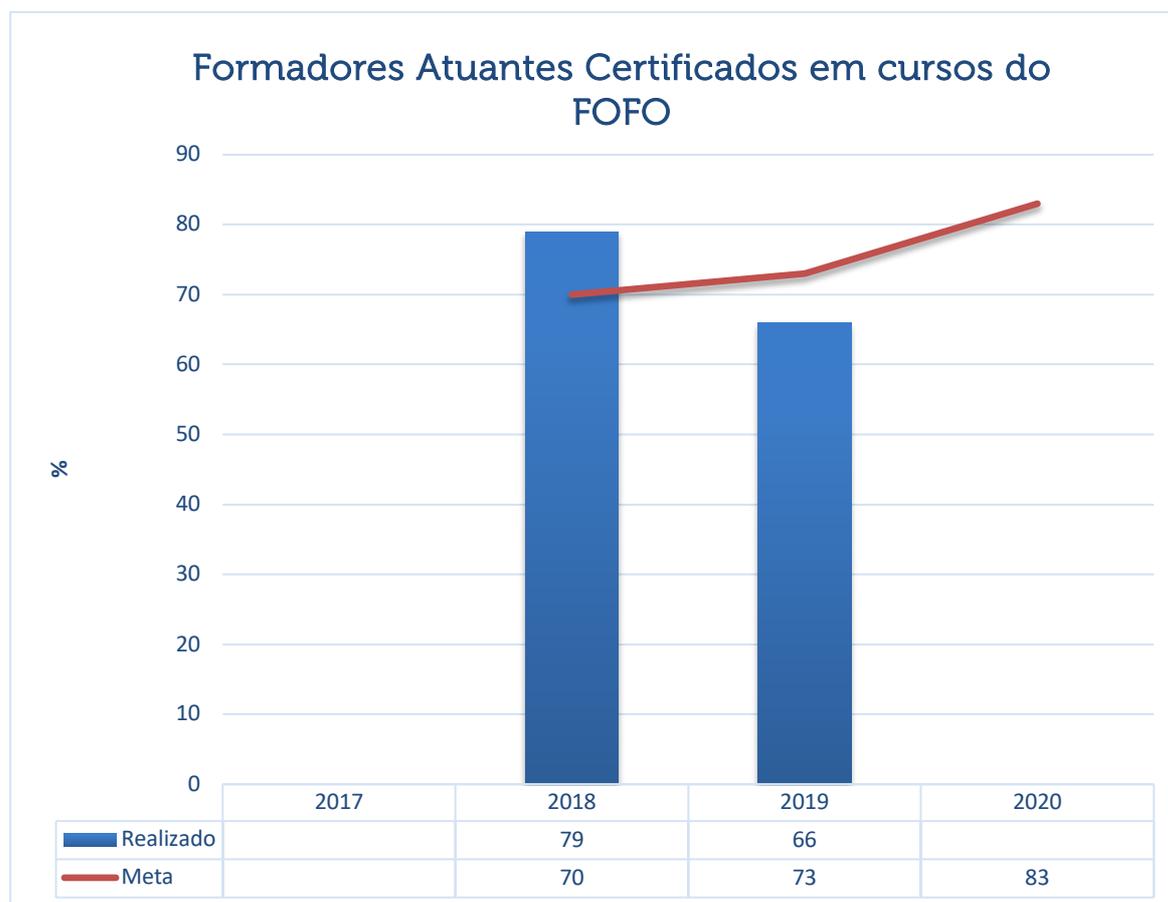


**INDICADOR 12: Formadores, com curso de FOFO/Tutor, atuantes**

**Objetivo 7 - Fomentar a educação em consonância com as diretrizes pedagógicas**

Meta	Garantir, até 2020, que 100% dos coordenadores de cursos tenham concluído curso do Programa de Formação de Formadores – FOFO				
	Garantir, até 2020, que no mínimo 80% dos formadores atuantes nos cursos do Programa de Formação de Formadores tenham concluído o curso Formação de Formadores – FOFO				
LB (não há)	Garantir, até 2020, que no mínimo 70% dos formadores atuantes nos cursos de formação inicial e continuada tenham concluído curso do Programa de Formação de Formadores – FOFO				
	<b>Meta desdobrada</b>				
	<b>Formadores e Coordenadores</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	Coordenadores de cursos	-	100%	100%	100%
	<b>Mensuração</b>	-	<b>100%</b>	<b>80%</b>	
	Formadores dos cursos de formação de formadores	-	80%	80%	80%
	<b>Mensuração</b>	-	<b>98%</b>	<b>80%</b>	
	Formação inicial e continuada	-	30%	40%	70%
	<b>Mensuração</b>	-	<b>39%</b>	<b>39%</b>	
	<b>Total</b>	-	<b>70%</b>	<b>73%</b>	<b>83%</b>
	<b>Mensuração</b>	-	<b>79%</b>	<b>66%</b>	

**Resultados**





Categoria	Total de Docentes	Docentes com FOFO	Total de Coordenadores	Coordenadores com FOFO
Formação continuada para fins de vitaliciamento e promoção	679	322 (47%)	216	196 (90%)
Formação de formadores	81	65 (80%)	26	26 (100%)
Pós-graduação para fins de promoção	23	14 (60%)	2	2 (100%)
Formação inicial	774	268 (34%)	15	14 (93%)
Formação continuada para fins de promoção	385	163 (42%)	79	73 (92%)
Formação continuada para fins de vitaliciamento	36	12 (33%)	5	3 (60%)

Análise dos cursos REALIZADOS pela Enfam		
Categoria	Total de Docentes	Total de Docentes com FOFO
Formação continuada	222	77 (34%)
Formação de formadores	85	65 (76%)
Formação inicial	72	68 (94%)

O indicador foi criado para acompanhar o desempenho real na utilização de formadores plenamente capacitados pelos programas de formação de formadores da Enfam e/ou credenciados pelas escolas.

**Em 2017**, não houve previsão de meta por ser um índice que necessitou de estruturação e formalização de procedimentos em conjunto com as escolas, bem como de normatização de cotas para o aproveitamento dos formadores certificados nos cursos que compõem o programa de formação de formadores.

**Em 2018**, a implementação do Banco Nacional de Formadores não só ajudou na gestão dos dados relacionados aos docentes magistrados, como também auxiliará na disseminação nacional dos currículos dos profissionais capacitados.

A Resolução Enfam n. 2, publicada em 8 de maio de 2018, estabeleceu a implementação gradativa de cotas obrigatórias de atuação de formadores certificados em cursos de formação de formadores, que teve início em julho de 2018, com a mensuração do indicador. Assim, no período de janeiro a dezembro, os resultados foram os seguintes:

A constante oferta regional do **Módulo 1 do Curso de Formação de Formadores** facilitou o acesso aos formadores, além de permitir o atendimento programado das necessidades das escolas no que se refere à formação de seus formadores. Na mesma perspectiva, o calendário do Módulo 2 oferecido na modalidade EaD permitiu o acesso facilitado dos formadores à segunda etapa do curso. Em que pese a apresentação prévia do cronograma referente ao Módulo 3, algumas escolas tiveram dificuldade de garantir a presença da totalidade dos formadores que iniciaram o curso para a terceira etapa.

Observa-se que a meta prevista para 2018 foi plenamente atendida. A publicação da Res. Enfam n. 2, a criação do Banco Nacional de Formadores e a programação de Oferta dos Cursos de Formação de Formadores são aspectos que contribuíram para o alcance da meta.

No mesmo sentido, com vistas a atender à exigência da Res. n. 2, bem como orientar a atuação de seus formadores, algumas escolas, tais como as do Distrito Federal, Ceará, Rio Grande do Sul, Bahia, e do TRF2 e TRF4, encaminharam o credenciamento de cursos oferecidos exclusivamente por suas próprias escolas.

Ressalta-se que, além de investimentos na formação docente com o intuito de garantir maior número de profissionais capacitados atuando nos cursos de formação de magistrados, com lógica similar, houve investimentos em ações de formação para melhor direcionar a formação dos coordenadores (docentes e demais profissionais que atuam em atividades de coordenação pedagógica/educacional) e das equipes



técnico-pedagógicas das escolas. Nesse sentido, a Enfam investiu na elaboração e oferta de cursos específicos para desenvolver competências dos referidos profissionais, tais como:

FOFO – **Nível 2 – Módulo Coordenação Pedagógica:** neste curso, em 2018, foram certificados 42 profissionais das escolas atuantes em atividades específicas de coordenação.

FOFO – **Nível 2 – Módulo Planejamento de Ensino:** neste curso, em 2018, foram certificados 44 profissionais das escolas atuantes em atividades específicas de planejamento de cursos para credenciamento pela Enfam. Assim, o curso tinha uma finalidade de capacitar as equipes que atuam na elaboração de projetos para o credenciamento.

FOFO – **Nível 2 – Módulo Subsídios para Elaborar Projeto Político Pedagógico.**

**Em 2019**, a meta não foi alcançada. A Enfam continuou o investimento na elaboração e oferta de cursos específicos, tais como:

FOFO – **Nível 1 – M1 M2 M3:** neste curso foram certificados 547 profissionais das escolas de formação de magistrados atuantes em atividades específicas de docência.

FOFO – **Nível 2 – Módulo Planejamento de Ensino:** neste curso foram certificados 48 profissionais das escolas atuantes em atividades específicas de planejamento de cursos para credenciamento pela Enfam. Assim, o curso tinha uma finalidade de capacitar coordenadores e demais profissionais das equipes que atuam na elaboração de projetos para o credenciamento.

FOFO – **Nível 2 – Formação de Tutores no Contexto da Magistratura:** foram certificados 99 profissionais das escolas de formação de magistrados atuantes em atividades específicas de tutoria.

Além dessas capacitações, foram realizadas outras, como **Fofo Nível 2** para tutores, docentes e conteudistas da Enfam, em formato de cursos e de oficinas temáticas, bem como reuniões e encontros com formadores e coordenadores pedagógicos – iniciativas que contribuem para o desenvolvimento de competências dos referidos profissionais.

Essas ações integram o programa de formação de formadores da Enfam e são iniciativas no sentido de garantir aos profissionais (docentes e outros) atuantes na formação de magistrados a oportunidade de seguir um itinerário formativo que viabilize o aperfeiçoamento de competências profissionais e, assim, proporcione melhorias no ensino judicial.

**INDICADOR 13: Formadores orientados**
**Objetivo 7 - Fomentar a educação em consonância com as diretrizes pedagógicas**

<b>Meta</b>	Garantir que, até 2020, 100% dos formadores da Enfam recebam orientação para o desenvolvimento dos cursos			
	<b>Meta desdobrada</b>			
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	-	70%	85%	100%
<b>Mensuração</b>	-	73,11%	<b>81%</b>	

**Resultados**


O indicador foi criado para medir o desempenho da equipe da Enfam em prestar orientação pedagógica aos formadores designados para atuar em cada curso dos programas de formação da Escola. Assim, poder-se-á medir a necessidade de incremento da equipe para melhor atender/apoiar o trabalho de orientação pedagógica, bem como servir de parâmetro para analisar os resultados do trabalho dos docentes orientados, por meio das avaliações realizadas.

**Em 2017**, não houve previsão de meta, por ser um indicador que necessitou de estruturação e formalização de procedimentos.

**Em 2018**, dos 186 formadores que atuaram nos cursos promovidos pela Enfam, 136 receberam orientação pedagógica nas fases de planejamento e desenvolvimento de pelo menos uma ação formativa, resultando na superação da meta.

As orientações nas fases de planejamento das ações nas quais atuaram abarcaram os aspectos relacionados ao material didático, à metodologia e ao perfil dos formandos. Na fase de desenvolvimento, realizou-se uma orientação posterior à ação, a qual tem por objetivo o melhoramento das dinâmicas aplicadas e do atendimento extraclasse.

A grande quantidade de formadores com os quais a Enfam trabalha, em um primeiro momento, surgiu como dificultador, uma vez que alguns deles não haviam participado dos cursos de formação de formadores. Porém, a edição da Resolução Enfam n. 2/2018, que trata da implementação gradativa de cotas para formadores certificados, contribuiu para que os formadores participassem dessas ações antes de atuarem nos cursos oficiais, o que proporciona maior efetividade e aplicabilidade das orientações dadas aos



formadores. Outro fator determinante para o alcance da meta é a presença, nos cursos ministrados, de membros da equipe pedagógica da Enfam, os quais são responsáveis por analisar a qualidade da aula e auxiliar metodologicamente os formadores.

Apesar do resultado alcançado, o acúmulo de atividades da equipe pedagógica tem prejudicado o envio das orientações posteriores – *feedback* – antes de o formador atuar em uma ação subsequente.

Em 2019, o resultado obtido (81%) foi bastante próximo da meta. Os 85% previstos não foram alcançados porque alguns cursos de formação continuada (presenciais), com vários especialistas, não possibilitou à equipe atuar na orientação pedagógica.

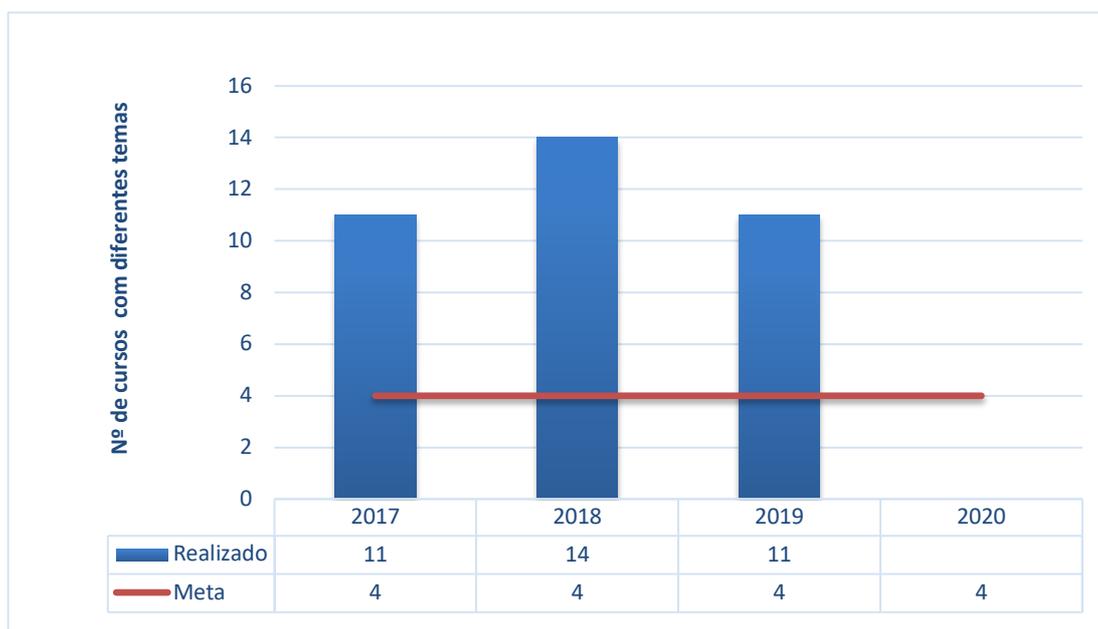
A recomendação para o alcance da meta em 2020 é, antes de realizar cursos, planejar momentos para reunião pedagógica com foco na orientação docente. Além disso, é recomendado cômputo da atividade de orientação no EducaEnfam logo após a realização do serviço, de modo a evitar perda de informações.

#### INDICADOR 14: Cursos novos realizados

Objetivo 7 - Fomentar a educação em consonância com as diretrizes pedagógicas

Meta	Realizar quatro cursos de formação com diferentes conteúdos anualmente, até 2020			
	Meta desdobrada			
	2017	2018	2019	2020
	4	4	4	4
Mensuração	11	14	11	

#### Resultados



Em 2017, o indicador foi alterado para passar a medir a produção de novos cursos nas modalidades presencial ou EaD, de forma não acumulada com anos anteriores. O objetivo institucional, com isso, é ampliar o acervo com temas distintos, possibilitando o compartilhamento de cursos já promovidos pela Enfam, na modalidade a distância, para serem desenvolvidos por escolas judiciais e de magistratura, com vistas a ampliar o número de vagas ofertadas.

A meta de quatro novos cursos a cada ano foi superada com o desenvolvimento de onze temas diferentes, dentre eles:

- Formação de Formadores – Desenvolvimento Docente;
- Prática Jurisdicional – aprimoramento do trabalho de orientação do magistrado no início da sua carreira;



- Fundamentação e práticas para acompanhamento de cursos credenciados;
- Subsídios didático-pedagógicos para a produção de material escrito para uso na EaD;
- Desenho Instrucional – formação técnica para a consecução do trabalho da Enfam.

**Em 2018**, foram lançados quatorze novos cursos:

- FOFO – Nível 2 – Oficina: Atividade de tutoria; Justiça Restaurativa: fundamentos, princípios e valores;
- Aspectos Gerais e Questões Controvertidas do Sistema Penitenciário Federal;
- Remédios Constitucionais;
- FOFO – Nível 2 – Curso: Contribuições da psicologia ao exercício da magistratura e à formação de novos magistrados;
- FOFO – Nível 2 – Oficina: Comunicação e o uso de recursos tecnológicos no processo de ensino-aprendizagem;
- FOFO – Nível 2 – Formação de Coordenadores de Cursos: Módulo Coordenação;
- FOFO – Nível 2 – Aspectos Interdisciplinares na Formação dos Magistrados: interseccionalidade raça e gênero;
- FOFO – Nível 2 – Formação de Coordenadores e Equipes das Escolas: subsídios para elaborar o Projeto Político-Pedagógico (PPP)/Documento Orientador das Escolas Judiciais, de Magistratura e das Escolas Judiciárias Eleitorais;
- FOFO – Nível 2 – Aspectos Interdisciplinares na Formação dos Magistrados: antropologia e direito dos povos indígenas;
- Direito Ambiental da Flora;
- FOFO – Nível 2 – Oficina para Desenvolvimento de Cursos a Distância;
- O juiz e os Desafios do Processo Coletivo;
- 2ª Oficina de Elaboração do Projeto Político-Pedagógico
- Reunião de Coordenação Pedagógica com as Escolas Judiciais e de Magistratura.

**Em 2019**, meta alcançada, foram lançados 11 novos temas de cursos:

- Direito Previdenciário: Benefícios com Ênfase aos Trabalhadores Rurais – Pontos Críticos;
- 1º Curso Nacional A Mulher Juíza: Desafios na carreira e atuação pela igualdade de gênero;
- 1º Curso Nacional para Diretores de Foro: Fundamentos da Administração Judiciária;
- Teoria e prática dos Precedentes;
- Fofa Nível 2 – Oficina Recursos Tecnológicos;
- O Controle da Convencionalidade na Prática Judicial;
- 1º Curso Nacional de Judicialização da Saúde;
- Marco Legal da Primeira Infância e suas implicações jurídicas;
- 1º Curso Nacional: Corrupção e os desafios do juiz criminal;
- 1º Curso Nacional sobre Precedentes Judiciais;
- Módulo Introdutório: Administração Judiciária – Fundamentos para o trabalho do Diretor do Foro.

#### INDICADOR 15: Programa de mestrado profissional implementado

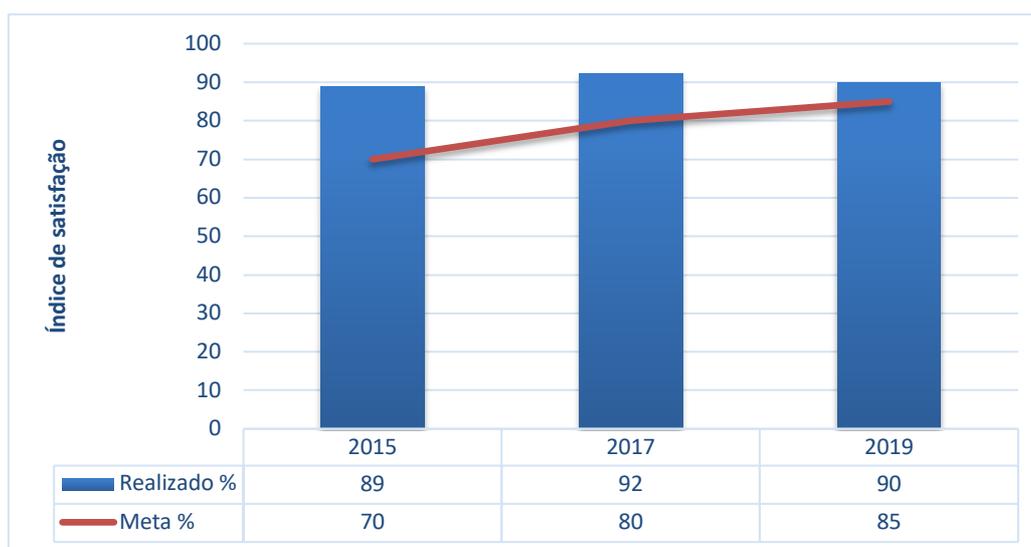
Objetivo 7 - Fomentar a educação em consonância com as diretrizes pedagógicas

Meta	Iniciar, até 2020, uma turma do curso do programa de mestrado profissional						
	Meta desdobrada						
LB (não há)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	-	-	-	-	-	-	1
Mensuração	-	-	-	-	-	-	

#### Resultados

**Em 2019**, foi criado o indicador. Nesse ano foram realizadas as reuniões para elaboração do projeto de mestrado profissional e encaminhado para apreciação da Capes. Aguarda-se o parecer para prosseguimento.

INDICADOR 16: Satisfação							
Objetivo 8 - Prestar serviços com qualidade							
Meta	Atingir 85% de satisfação junto a Escolas e magistrados						
	Meta desdobrada						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	-	70%	-	80%	-	85%	-
Mensuração	x	89%	x	92%	x	90%	



## Resultados

Indicador de mensuração bianual no Plano 2014-2020.

**Em 2015**, de forma geral, considerando a meta traçada para 2014 e 2015, verificou-se (com fundamentos nos dados de pesquisa de satisfação, realizada pela Enfam em novembro de 2015 com escolas judiciais e da magistratura, no total de 31 escolas) que há um resultado positivo, satisfatório, em relação ao relacionamento entre Enfam e demais instituições de formação de magistrados quanto à oferta de serviços pela Escola Nacional: 82% das 31 instituições pesquisadas responderam que estavam satisfeitos com os serviços prestados pela Enfam.

Ainda com base em dados da referida pesquisa de satisfação, das 31 escolas pesquisadas, a maioria das participantes (média de 24 instituições) expressou que estava "Muito satisfeito" ou "Satisfeito" com as ações de formação inicial, continuada e de formadores realizadas pela Enfam em 2015.

O resultado da pesquisa converge com os resultados das avaliações de reação realizadas após os referidos cursos. No que se refere à avaliação do desenvolvimento dos cursos e do desempenho dos formadores, de forma geral, quando avaliados pelos participantes, os resultados foram positivos. Na maioria das avaliações sobre indicadores de avaliação relativos ao planejamento e desenvolvimento dos cursos, assim como elementos inerentes à prática metodológica e abordagens dos docentes, os participantes registraram satisfação com variações entre "Bom" e "Ótimo", com destaque para o conceito "Ótimo". Tal avaliação serviu para demonstrar que a ação de formação alcançou o resultado esperado.

**Em 2017**, esse indicador teve como subsídio a aplicação de dois instrumentos abordando quesitos relativos a presteza, cortesia e assertividade no atendimento realizado pela Escola Nacional, e serviços como orientação, formação de magistrados, formação de formadores, suporte em atividades, adequação curricular, organização de cursos, orientação pedagógica e normatização: um para as escolas; outro, para os magistrados formadores. Observaram-se dois aspectos costumeiros e importantes quando da utilização de instrumentos avaliativos na forma de questionários:



- relutância em expressar opiniões negativas, conhecida como o viés de gratidão;
- viés de aquiescência (tendência do indivíduo de concordar com o primeiro item da escala, independentemente do seu conteúdo).

Considerando tais aspectos, mesmo com resultados significativamente melhores – índice de 92% de satisfação dos entrevistados em 2017 –, obtidos em ambos os públicos-alvo, as pesquisas subsidiaram ações que contemplaram pontos que mereciam (e merecem), por parte da Enfam, atenção e priorização para assegurar a contínua melhoria dos serviços prestados pela Escola Nacional. Entre eles, disponibilidade de vagas que permitam atender às demandas sazonais; ações de apoio e orientação a escolas judiciais e de magistratura quanto ao desenvolvimento de programas e projetos educacionais; e ações formativas destinadas a formadores, tutores, conteudistas e equipes técnico-pedagógicas das escolas. Todos esses aspectos serviram de referência para a definição da oferta de cursos, e para a orientação e normatização das ações educativas realizadas pela Enfam em 2018, como demonstrado nos resultados alcançados nos demais indicadores.

**Em 2019**, a meta foi alcançada. O instrumento de pesquisa proposto pela Enfam foi estruturado com o intuito de proceder à constante melhoria dos serviços atualmente prestados e levantar informações em torno de dois aspectos relacionados ao trabalho desenvolvido pela Escola Nacional: atendimento e serviços oferecidos (gerais, específicos – credenciamento, planejamento e desenvolvimento de cursos). Desse modo, a pesquisa foi capaz de avaliar o grau de satisfação das escolas em relação à Enfam, tendo como base os anos 2018 e 2019, para que se possa identificar e tratar pontos passíveis de melhoria.

Das 37 escolas registradas, 25 responderam à pesquisa, totalizando 67% de respondentes. A pesquisa foi aplicada no período de 26 de novembro a 3 de dezembro de 2019, com pedido de prorrogação até 18 de dezembro.

Os serviços que ficaram com menor avaliação, abaixo dos 85%, foram: orientação pedagógica, informações na página da Enfam; oferta de vagas/cursos: Formação de Formadores e Formação Continuada; e compartilhamento de cursos.

Quanto à orientação pedagógica, como informado no indicador 13, a forma de registro das orientações será mais bem estruturada para que em 2020 seja possível atender à meta e elevar o nível de satisfação. Em relação às informações na página da Enfam, o projeto estratégico de reformulação do portal irá contribuir bastante para essa satisfação. No que tange à oferta de vagas, em relação ao FOFO para 2020, será dado apoio para que as próprias escolas realizem suas turmas. Na Formação Continuada nacional, é importante ressaltar que as turmas são limitadas, em virtude das metodologias adotadas. Em 2020, o normativo para o compartilhamento e utilização dos cursos entre as escolas será ajustado, com a definição de regras.

## 5. PROJETOS ESTRATÉGICOS

O portfólio de projetos estratégicos da Enfam é observado pela Secretaria Executiva, que rotineiramente realiza reuniões de acompanhamento das ações, nas quais são avaliados os cronogramas, discutidos os problemas e traçadas as propostas de correção. Ainda não houve possibilidade de priorização do projeto Modelo de Gerenciamento das Iniciativas, que definiria a criação de uma área de gestão de projetos.

Mesmo assim, há continuidade na execução dos Projetos do Plano Estratégico 2014-2020. No total, em 2019, excluídas as iniciativas concluídas no ano anterior e foram monitoradas e controladas 18 iniciativas estratégicas, resumidas no portfólio abaixo:

Situação	Projeto	Escopo
Concluído	<b>EducaEnfam</b> – Sistema de gestão educacional, composto pelo seguinte módulo: IV – Módulo Operacional / Administrativo	Permitir a geração automática de documentos administrativos (projetos de curso, RPDs, termos de ciência etc.) e integração com o sistema de processo administrativo do STJ. Tem como objetivo principal reduzir o trabalho manual e repetitivo produzido pelas áreas administrativas da Enfam.
	<b>EducaEnfam</b> – Sistema de gestão educacional, composto pelo seguinte módulo: V - Módulo Indicadores	Permitir a geração automática de dados, conforme demanda do Planejamento Estratégico.
	<b>EducaEnfam</b> – Sistema de gestão educacional, composto pelo seguinte módulo: VI - Módulo Projetos	Permitir a elaboração do projeto educacional diretamente no sistema. Desde o levantamento da demanda até a geração do curso/evento, incluindo a previsão orçamentária.
Em andamento	Remodelagem do portal da Enfam	Modernizar o portal da Enfam, com base em monitoramento de navegação de usuários realizado pela Comunicação.
	<b>EducaEnfam</b> – Sistema de gestão educacional, composto pelo seguinte módulo: VII - Módulo formadores (inscrição)	Implementar sistema integrado para controle de planejamento, matrícula e realização de cursos credenciados, histórico dos discentes, currículo e histórico dos docentes, frequência e eventos.
	<b>EducaEnfam</b> – Sistema de gestão educacional, composto pelo seguinte módulo: VIII – Módulo Atualização Banco Nacional de Formadores	Atualizar o Banco Nacional de Formadores, conforme diretrizes e normativos publicados pela Enfam.
	Programa de capacitação para desenvolvimento de competências exclusivas dos servidores que atuam nas atividades finalísticas da Escola	Implantar um programa de formação para os servidores da Escola buscando o aprimoramento do desempenho e da atuação, baseado no mapeamento, na avaliação e no desenvolvimento das competências organizacionais e estratégicas. Foi realizada a ação de capacitação da equipe para mapeamento das competências das unidades.
	Gestão de processos críticos (mapeamento de competências e de processos)	Estruturar a arquitetura de processos da Enfam, identificar os processos críticos a serem trabalhados e detalhar as atribuições das unidades associadas aos processos.
	Modelo de gerenciamento das iniciativas	Implantar o escritório de projetos da Escola, determinando práticas de gerenciamento para os projetos (iniciativas) estratégicos da Enfam.



	Organização Enfam	Organizar e preparar instrução para materiais excedentes, pasta F e SEI.
	Mestrado Profissional	Estruturar, oficializar na Capes e realizar a primeira turma de mestrado profissional da Enfam.
	Regulamentação da EaD	Promover o alinhamento nacional das práticas da EaD para assegurar a qualidade dos cursos
	Revista Enfam (publicação)	Publicar revista da Enfam com artigos produzidos pelos magistrados com temas de relevância.
	<b>EducaEnfam</b> – Sistema de gestão educacional, composto pelos seguintes módulos: IX – Módulo Observatório - gestor Observatório da Formação de Magistrados	Estruturar BI para gerar infográficos com informações relativas à Enfam e às demais escolas judiciais e de magistratura. Prover aos gestores informações gerenciais acerca de custos, carga horária, entre outros, para auxílio no processo de tomada de decisão para definição de formadores nas ações educacionais providas pela Enfam.
Não iniciado	<b>EducaEnfam</b> – Sistema de gestão educacional, composto pelos seguintes módulos: X - Módulo Reconhecimento de Escolas - Mediação	Implementar sistema integrado para controle de planejamento, matrícula e realização de cursos credenciados, histórico dos discentes, currículo e histórico dos docentes, frequência e eventos.
	<b>EducaEnfam</b> – Sistema de gestão educacional, composto pelos seguintes módulos: XI - Módulo Avaliação	Implementar sistema de avaliação de aprendizagem no sistema.
	Selo Enfam	Promover o alinhamento nacional das escolas judiciais e da magistratura, verificando a efetividade prática das políticas e diretrizes da Enfam.
	<i>E-book</i> com produções de formadores	Organizar obra coletiva com produções de formadores atuantes nas ações de formação da Enfam e/ou das escolas (artigos, relatos de experiências, ensaios etc.)
Sobrestado	Catálogo de Serviço	Estabelecer a lista de serviços oferecidos pela Enfam, seus responsáveis, regras de uso e tempo de atendimento.
	Calendário Nacional das Escolas	Unificar o calendário de cursos de todas as escolas judiciais e de magistratura.
	Gestão da casoteca	Estabelecer banco de casos concretos para serem usados nos métodos ativos.
Cancelado	Aplicativos para o sistema Corpus927	Criar modelo de governança da Enfam e demais escolas.
	Incluir Enfam na TLC do STJ	Fixar o número de cargos mínimos que devem ser providos para a Enfam pelo STJ.
	Autonomia do órgão: anteprojeto de criação de cargos/criação da unidade organizacional/Sede Enfam	Fixar o número de cargos mínimos que devem ser providos para a Enfam pelo STJ.