



Escola Nacional  
de Formação  
e Aperfeiçoamento  
de Magistrados

**PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO  
DA ENFAM**  
2021-2026



## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As organizações, assim como as pessoas, estão em constante desenvolvimento – até mesmo porque são as últimas que atuam para atingir os objetivos e executar a missão das instituições para qual trabalham.

Uma missão clara e objetivos assertivos são elementos essenciais aos planejamentos estratégicos. Isso porque são eles que garantem que, mesmo diante de obstáculos, de mudanças de gestão ou de alterações significativas entre os colaboradores, existirá um Norte que orientará os rumos da organização. Isto é, às vezes, será necessário desenhar novas rotas para atingir os mesmos objetivos, e o trabalho de análise que leva a uma tomada de decisões como essa faz parte do ciclo de planejamento.

Planejar, Executar, Verificar e Ajustar são os verbos que sumarizam, em português, uma das ferramentas de gestão mais populares da contemporaneidade, o PDCA (de Plan, Do, Check, Act), oriundo dos modelos de melhoria contínua desenvolvidos no início da era industrial estadunidense.

Esse modelo estabelece que, após uma fase de planejamento, é necessário implementar o que foi desenhado. A verificação sobre o que foi executado deve oferecer insumos para aperfeiçoar o que foi planejado, e por consequência, os novos resultados deverão ser melhores ou o processo deve ser mais eficiente a cada ciclo.

O Planejamento Estratégico da Enfam detalhado nesse livreto reflete esse processo de amadurecimento acima descrito.

No início de 2021, durante a pandemia de Covid, a Enfam contratou uma consultoria do PNUD para ajudar na elaboração de um planejamento estratégico para si. Durante o processo de consulta a seus parceiros e usuários, a saber, docentes, discentes e gestores de outras escolas judiciais e de magistratura estaduais e federais, concluiu-se que um planejamento estratégico comum à Enfam e às demais escolas seria um instrumento adequado de gestão e de manutenção de qualidade para as atividades oferecidas por todas essas organizações. Essa ideia materializou-se no Livreto do Planejamento Estratégico da Enfam e das Escolas Judiciais e de Magistratura 2021-2026 (inserir link aqui).

No entanto, as próprias coletas de indicadores estratégicos e vivência de gestão da Enfam evidenciaram que, por possuir atribuições próprias, seria oportuno medir

o desempenho dessas em indicadores específicos. São exemplos de atribuições não compartilhadas com outras Escolas orientar, habilitar e fiscalizar os cursos de formação para ingresso na magistratura, bem como definir as diretrizes básicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados. Para compreender se essas atividades estão sendo realizadas a contento, fez-se necessária a criação de indicadores sui generis, para uso da própria Enfam.

Com o intuito de conferir transparência à atuação e desempenho da Enfam, foi desenvolvido o presente livreto. Ele cataloga, organizado por perspectivas estratégicas, qual razão de existir de cada indicador, a qual objetivo estratégico ele se vincula, a metodologia utilizada para apurá-lo, a frequência com que é medido, sua polaridade, as fontes utilizadas para informá-lo, entre outras informações.

Desejamos uma boa leitura!

## GLOSSÁRIO

Para melhor compreensão da terminologia das fichas descritivas de cada indicador que compõe a estratégia da Enfam, foi elaborado o glossário abaixo.

### **ESTRATÉGIA**

Denomina a coordenação de ações empreendidas para o alcance de um propósito comum. Nas organizações, a estratégia se refere à arte de planejar e colocar em prática um plano de ação para alcançar objetivos e metas almejados.

### **INDICADORES ESTRATÉGICOS**

Ferramentas gerenciais que medem determinados resultados. É “um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas”.

### **META**

É um marco, um limite, um desafio, algo que se pode realizar, uma etapa a ser atingida dentro de um objetivo, no seu todo ou em parte. Uma ou mais metas podem ser necessárias para se alcançar, por completo, um objetivo.

### **PLANO ESTRATÉGICO**

Representação concreta da estratégia da instituição e ainda, um processo de análise, de criação de alternativas e de tomada de decisão sobre o que a organização é, o que faz e por que faz.

### **MAPA ESTRATÉGICO**

Representação visual que sintetiza a missão, visão, valores e objetivos estratégicos de uma organização.

### **OBJETIVO**

Alvo ou situação que se pretende atingir. Não se confunde com meta.

## MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é uma ferramenta de gestão manifestada na forma de um diagrama contendo as perspectivas de negócio de uma determinada instituição. Ele apresenta a visão de futuro, a missão, a visão, os valores, e os objetivos estratégicos da organização.

O mapa estratégico das Escolas abaixo foi construído nas perspectivas de:

1. Gestão das diretrizes pedagógicas;
2. Pesquisa e disseminação do conhecimento; e
3. Gestão, governança e inovação.



### MISSÃO

Promover, regulamentar e fiscalizar, em âmbito nacional, a formação e o aperfeiçoamento da magistratura para que a Justiça esteja em sintonia com a demanda social.



### VISÃO

Ser referência nacional para as escolas de magistratura como instituição de excelência em ensino e pesquisa.



### VALORES

Ética, humanismo, transdisciplinariedade, celeridade, profissionalismo, sustentabilidade, cooperação, engajamento e excelência.



## PAINEL DE INDICADORES

Para cada objetivo estratégico, foram definidos um ou mais indicadores com o propósito de mensurar distintos aspectos das mudanças desejadas, totalizando 15 indicadores. A tabela abaixo apresenta as perspectivas, objetivos e indicadores estratégicos da Enfam:

### **GESTÃO, GOVERNANÇA E INOVAÇÃO**

Investir em metodologias e ferramentas de gestão e de inovação

Indicador 1.1 – Gestão e Governança

Promover a cooperação entre instituições com intuito de apoiar a educação judicial

Indicador 2.1 – Internacionalização

### **PESQUISA E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO**

Gerir conhecimentos e avaliações sobre formação da magistratura

Indicador 3.1 – Avaliação da formação da magistratura (formação inicial)

Indicador 3.2 – Avaliação da formação da magistratura (formação continuada)

Indicador 3.3 – Avaliação da formação da magistratura (formação de formadores)

Indicador 3.4 – Atuação na docência qualificada

Fomentar pesquisas, estudos e debates relevantes para o Poder Judiciário

Indicador 4.1 – Maturidade do plano estratégico do mestrado

Indicador 4.2 – Desenvolvimento de temas relevantes

### **GESTÃO DAS DIRETRIZES PEDAGÓGICAS**

Acompanhar e orientar as Escolas na formação e aperfeiçoamento da magistratura

Indicador 5.1 – Orientação e acompanhamento de Escolas

Indicador 5.2 – Satisfação das Escolas

Indicador 5.3 – Execução do Plano de Trabalho da Renejum

Monitorar a adoção de abordagens metodológicas ativas e inovadoras em processos de aprendizagem

Indicador 6.1 – Conformidade das ações de formação e aperfeiçoamento

Indicador 6.2 – Credenciamento e acompanhamento

Indicador 6.3 – Inovação

<b>Indicador 1.1 Gestão e Governança</b>						
<b>Situação</b>						
Objetivo Estratégico	Gerir conhecimentos e avaliações sobre formação da magistratura					
Perspectiva Estratégica	Gestão, Governança e Inovação					
Fenômeno representado	Em que medida a Enfam vem melhorando sua infraestrutura e gestão para atendimento das demandas das Escolas e da magistratura federal e estadual					
Metodologia de Cálculo	Índice de atendimento ao plano de melhorias = n. de iniciativas implementadas/ n. de iniciativas do painel de contribuições referentes a aprimoramento e inovação no período de referência					
Unidade de medida	Percentual					
Polaridade	Maior melhor, em uma escala de 0 a 100%					
Frequência de apuração	Anual					
Fontes dos dados	Relatórios de Gestão da Enfam					
Meta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	-	50%	70%	70%	80%	100%

<b>Indicador 2.1 Internacionalização</b>					
<b>Situação</b>					
Objetivo Estratégico	<b>Promover a cooperação entre instituições com intuito de apoiar a educação judicial</b>				
Perspectiva Estratégica	Gestão, Governança e Inovação				
Fenômeno representado	Em que medida a Enfam tem internacionalizado suas ações				
Metodologia de Cálculo	Índice de atendimento ao plano de internacionalização Enfam = n. de iniciativas implementadas/ n. de iniciativas do plano de internacionalização  São consideradas as iniciativas (eventos, seminários e acordos de cooperação) do mestrado nesse cálculo				
Unidade de medida	Percentual				
Polaridade	Maior melhor, em uma escala de 0 a 100%				
Frequência de apuração	Anual				
Fontes dos dados	Relatórios de Gestão da Enfam				
Meta	2022	2023	2024	2025	2026
	5	8	15	17	18

<b>Indicador 3.1 Avaliação da formação da magistratura (Formação Inicial)</b>						
<b>Situação</b>						
Objetivo Estratégico	<b>Gerir conhecimentos e avaliações sobre formação da magistratura</b>					
Perspectiva Estratégica	Gestão, Governança e Inovação					
Fenômeno representado	Em que medida corpo discente está satisfeito com os cursos de Formação Inicial – Módulo Nacional Enfam					
Metodologia de Cálculo	Índice de avaliação Formação Inicial= média de satisfação com o módulo nacional da formação inicial					
Unidade de medida	Percentual					
Polaridade	Maior melhor, em uma escala de 0 a 100%					
Frequência de apuração	Anual					
Fontes dos dados	Relatórios de Gestão da Enfam					
Meta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	80%	80%	85%	90%	95%	95%

<b>Indicador 3.2 Avaliação da formação da magistratura (Formação Continuada)</b>						
Situação						
Objetivo Estratégico	<b>Gerir conhecimentos e avaliações sobre formação da magistratura</b>					
Perspectiva Estratégica	Gestão, Governança e Inovação					
Fenômeno representado	Em que medida corpo discente está satisfeito com os cursos de Formação Continuada					
Metodologia de Cálculo	Índice de avaliação Formação Continuada= média de satisfação com os cursos de Formação Continuada					
Unidade de medida	Percentual					
Polaridade	Maior melhor, em uma escala de 0 a 100%					
Frequência de apuração	Anual					
Fontes dos dados	Relatórios de Gestão da Enfam					
Meta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	80%	80%	85%	90%	95%	95%

<b>Indicador 3.4 Atuação na docência qualificada</b>						
Situação						
Objetivo Estratégico	<b>Gerir conhecimentos e avaliações sobre formação da magistratura</b>					
Perspectiva Estratégica	Gestão, Governança e Inovação					
Fenômeno representado	Em que medida os concluintes do programa de Formação de Formadores atuam como docentes					
Metodologia de Cálculo	Índice de atuação qualificada = n. de formadores que atuaram em até 2 anos após conclusão do programa FOFO em cursos credenciados/n. de concluintes do programa FOFO					
Unidade de medida	Percentual					
Polaridade	Maior melhor, em uma escala de 0 a 100%					
Frequência de apuração	Anual					
Fontes dos dados	Relatórios de Gestão da Enfam					
Meta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	-	50%	70%	80%	90%	95%

<b>Indicador 4.1 Maturidade do plano estratégico do Mestrado</b>				
<b>Situação</b>				
Objetivo Estratégico	<b>Fomentar pesquisas, estudos e debates sobre temas relevantes para o Poder Judiciário</b>			
Perspectiva Estratégica	Pesquisa e disseminação do conhecimento			
Fenômeno representado	Em que medida o planejamento estratégico do mestrado vem sendo implementado			
Metodologia de Cálculo	Índice de maturidade do plano estratégico do mestrado = n. de indicadores atingidos / n. total de indicadores implementados			
Unidade de medida	Percentual			
Polaridade	Maior melhor, em uma escala de 0 a 100%			
Frequência de apuração	Anual			
Fontes dos dados	Relatórios de Gestão da Enfam			
Meta	2023	2024	2025	2026
	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>	<b>100%</b>

<b>Indicador 4.2 Desenvolvimento de temas relevantes</b>				
<b>Situação</b>				
Objetivo Estratégico	<b>Fomentar pesquisas, estudos e debates sobre temas relevantes para o Poder Judiciário</b>			
Perspectiva Estratégica	Gestão, Governança e Inovação			
Fenômeno representado	Em que medida a Enfam propõe temas relevantes para aperfeiçoamento da magistratura			
Metodologia de Cálculo	Índice de ações educacionais desenvolvidas conforme temas prospectados pelo CNJ = n. de ações com temas prospectados pelo CNJ/n. total de ações educacionais realizadas  Não são contabilizadas disciplinas do mestrado.			
Unidade de medida	Percentual			
Polaridade	Maior melhor, em uma escala de 0 a 100%			
Frequência de apuração	Anual			
Fontes dos dados	Relatórios de Gestão da Enfam			

<b>Indicador 4.2 Desenvolvimento de temas relevantes</b>						
Observações	Os temas de relevância do CNJ são os seguintes:					
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controle de Convencionalidade</li> <li>2. Mudanças climáticas</li> <li>3. Questões indígenas</li> <li>4. Direito Digital</li> <li>5. Inteligência Artificial</li> <li>6. Cooperação judicial</li> <li>7. Impacto das decisões judiciais</li> <li>8. Justiça penal negocial e política criminal</li> <li>9. Direito da antidiscriminação</li> <li>10. Vieses cognitivos e decisão judicial</li> <li>11. Intervenção judicial em políticas públicas</li> <li>12. Direito ambiental e sustentabilidade</li> <li>13. Direito das pessoas com deficiência: políticas públicas e acessibilidade</li> <li>14. Proteção dos vulneráveis e acesso à justiça (mulheres, negros, crianças e adolescente)</li> <li>15. Direito das pessoas em situação de rua</li> <li>16. Persecução penal e novas tecnologias</li> <li>17. Tributação das Novas Tecnologias e da Economia Digital</li> <li>18. Superendividamento</li> <li>19. Justiça Juvenil e Sistema Socioeducativo</li> <li>20. Inovação</li> </ol>					
Meta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	25%	30%	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>	<b>100%</b>

Indicador 5.1 Orientação e acompanhamento de Escolas					
Situação					
Objetivo Estratégico	<b>Acompanhar e orientar as Escolas na formação e aperfeiçoamento da magistratura</b>				
Perspectiva Estratégica	Gestão das diretrizes pedagógicas				
Fenômeno representado	<p>Em que medida a Enfam promove ações de orientação e acompanhamento das Escolas, tais como reuniões, visitas, inspeções, e ações de formação <b>locais</b> voltadas ao aprimoramento do desempenho e saneamento de dúvidas das Escolas.</p> <p>Não são computados encontros nacionais, como os Renejuns realizados na Enfam. Serão considerados encontros Renejum locais (realizados em cada escola específica).</p>				
Metodologia de Cálculo	Índice de orientação e acompanhamento de Escolas = n. de Escolas priorizadas que receberam ações de orientação e acompanhamento/n. de Escolas definidas como prioritárias para ações de orientação e acompanhamento				
Unidade de medida	Percentual				
Polaridade	Maior melhor, em uma escala de 0 a 100%				
Frequência de apuração	Anual				
Fontes dos dados	Sistemas informatizados da Enfam				
Observação	Os Critérios para realização de ações de orientação e acompanhamento das Escolas são: 1. Escolas com menor número de ações credenciadas; 2. Escolas mais recentemente criadas (até 10 anos); 3. Escolas com menor nº de magistrados que participaram de ações.				
Meta	2022	2023	2024	2025	2026
	-	-	90% das escolas que necessitam de orientação receberam ações de orientação e acompanhamento	100% das escolas que necessitam de orientação receberam ações de orientação e acompanhamento	100% das escolas que necessitam de orientação receberam ações de orientação e acompanhamento

<b>Indicador 5.2 Satisfação das Escolas</b>		
<b>Situação</b>		
Objetivo Estratégico	<b>Acompanhar e orientar as Escolas na formação e aperfeiçoamento da magistratura</b>	
Perspectiva Estratégica	Gestão das diretrizes pedagógicas	
Fenômeno representado	Em que medida a Enfam atende, com qualidade, as expectativas e necessidades das Escolas.	
Metodologia de Cálculo	Índice de satisfação das Escolas= percentual de satisfação obtido na avaliação sobre os serviços oferecidos pela Enfam	
Unidade de medida	Percentual	
Polaridade	Maior melhor, em uma escala de 0 a 100%	
Frequência de apuração	Bianual	
Fontes dos dados	Sistemas informatizados da Enfam	
Observação	Será implementado em 2024, com o Programa de Autoavaliação Institucional da Enfam	
Meta	2024	2026
	<b>60%</b>	<b>80%</b>

<b>Indicador 5.3 Execução do Plano de trabalho da Renejum</b>					
<b>Situação</b>					
Objetivo Estratégico	<b>Acompanhar e orientar as Escolas na formação e aperfeiçoamento da magistratura</b>				
Perspectiva Estratégica	Gestão das diretrizes pedagógicas				
Fenômeno representado	em que medida o plano de integração da rede de Escolas Judiciais e de Magistratura federais e estaduais está sendo implementado				
Metodologia de Cálculo	índice de execução do plano de trabalho da rede = n.de iniciativas executadas/ n. de iniciativas planejadas no plano de trabalho da rede para o período				
Unidade de medida	Percentual				
Polaridade	Maior melhor, em uma escala de 0 a 100%				
Frequência de apuração	Anual				
Fontes dos dados	Relatórios de Gestão da Enfam				
Observação	Será implementado a partir de 2024 com o Programa de Autoavaliação Institucional da Enfam				
Meta	<b>2022</b>	<b>2023</b>	2024	2025	2026
	<b>-</b>	<b>50%</b>	60%	70%	100%

<b>Indicador 6.1 Conformidade das ações de formação e aperfeiçoamento</b>						
<b>Situação</b>						
Objetivo Estratégico	<b>Monitorar a adoção de abordagens metodológicas ativas e inovadoras em processo de aprendizagem</b>					
Perspectiva Estratégica	Gestão das diretrizes pedagógicas					
Fenômeno representado	Em que medida as ações de formação e aperfeiçoamento atendem às diretrizes e requisitos de credenciamento observados nas atividades de fiscalização da Enfam					
Metodologia de Cálculo	índice de conformidade das ações educacionais = n. de ações fiscalizadas alinhadas/ n. de ações fiscalizadas					
Unidade de medida	Percentual					
Polaridade	Maior melhor, em uma escala de 0 a 100%					
Frequência de apuração	Anual					
Fontes dos dados	Sistemas informatizados da Enfam					
Meta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<b>Indicador 6.2 Credenciamento e acompanhamento</b>						
<b>Situação</b>						
Objetivo Estratégico	<b>Monitorar a adoção de abordagens metodológicas ativas e inovadoras em processo de aprendizagem</b>					
Perspectiva Estratégica	Gestão das diretrizes pedagógicas					
Fenômeno representado	Em que medida a Enfam tem capacidade para fiscalizar a execução das ações educativas realizadas pelas escolas judiciais e da magistratura					
Metodologia de Cálculo	índice de ações credenciadas acompanhadas = n. de cursos credenciados acompanhados/ n. de ações credenciadas					
Unidade de medida	Percentual					
Polaridade	Maior melhor, em uma escala de 0 a 100%					
Frequência de apuração	Anual					
Fontes dos dados	Sistemas informatizados da Enfam					
Meta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>30%</b>	<b>40%</b>	<b>45%</b>	<b>50%</b>

Indicador 6.3 Inovação						
Situação						
Objetivo Estratégico	<b>Monitorar a adoção de abordagens metodológicas ativas e inovadoras em processo de aprendizagem</b>					
Perspectiva Estratégica	Gestão das diretrizes pedagógicas					
Fenômeno representado	Em que medida a Enfam promove temas sobre inovação para aperfeiçoamento da magistratura					
Metodologia de Cálculo	Índice de inovação = n. de ações educacionais com temas ou ações inovadoras desenvolvidas/n. total de ações educacionais realizadas  *Utilizamos o ID 20 da lista do CNJ (Inovação)					
Unidade de medida	Percentual					
Polaridade	Maior melhor, em uma escala de 0 a 100%					
Frequência de apuração	Anual					
Fontes dos dados	Sistemas informatizados da Enfam					
Meta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	-	10%	15%	20%	30%	40%

