



PROJETO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2019-2023

Diretrizes gerais
para realizar e orientar
a formação e o aperfeiçoamento
de magistrados
(JUSTIÇAS FEDERAL E ESTADUAL)

Brasília/DF
2019



**PROJETO DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL
DA ESCOLA NACIONAL
DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE
MAGISTRADOS MINISTRO SÁLVIO
DE FIGUEIREDO TEIXEIRA – ENFAM
2019-2023**

**DIRETRIZES GERAIS PARA REALIZAR E ORIENTAR A FORMAÇÃO E
O APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS
(JUSTIÇAS FEDERAL E ESTADUAL)**

Aprovado pela Resolução Enfam n. 7 de 8 de agosto de 2019

BRASÍLIA – DF
2019



ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS – MINISTRO SÁLVIO DE FIGUEIREDO TEIXEIRA (ENFAM)

Conselho Superior

Ministro Herman Benjamin (Presidente)
de 5/9/2018 a 5/9/2020

Ministro Og Fernandes (Vice-Diretor da Enfam)
de 8/11/2017 a 8/11/2019

Ministra Maria Thereza de Assis Moura
(Diretora do CEJ do Conselho da Justiça Federal)
de 26/9/2018 a 26/9/2020

Ministro Luis Felipe Salomão (STJ)
de 19/3/2018 a 19/3/2020

Ministro Mauro Campbell Marques (STJ)
de 19/3/2018 a 19/3/2020

Desembargadora Federal Marga Barth Tessler (TRF4)
de 18/10/2018 a 18/10/2020

Desembargadora Katia Maria Amaral Jangutta (TJRJ)
de 18/10/2018 a 18/10/2020

Juiz Federal Antônio César Bochenek (Ajufe)
de 12/3/2018 a 12/3/2020

Juiz Jayme Martins de Oliveira Neto (AMB)
de 6/8/2018 a 6/8/2020

Estrutura Administrativa

Ministro Herman Benjamin
Diretor-Geral

Ministro Og Fernandes
Vice-Diretor

Juíza Federal Cíntia Menezes Brunetta
Secretária-Geral

Desembargador Eladio Luiz da Silva Lecey
Presidente da Comissão de Desenvolvimento Científico e Pedagógico

Jaqueline Aparecida Correia de Mello
Secretária Executiva

Marizete da Silva Oliveira
Coordenadora de Planejamento e Avaliação de Ações Pedagógicas

Celi Canovas Feijó Araujo
Coordenadora de Desenvolvimento de Ações Educacionais

Alexandre Sales de Oliveira
Coordenador de Administração e Finanças

Daniel Castro Machado Miranda
Coordenador de Tecnologia da Informação



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	5
1. PERFIL INSTITUCIONAL: CONTEXTUALIZAÇÃO DO TRABALHO FORMATIVO DA ENFAM.....	6
1.1 Natureza e surgimento das Escolas Judiciais e das de Magistratura	6
1.2 Criação da Enfam e evolução do seu trabalho formativo	8
1.3 Missão.....	10
1.4 Visão.....	11
1.5 Valores.....	11
1.5.1 Ética.....	12
1.5.2 Humanismo	13
1.5.3 Colaboração	13
1.5.4 Inovação.....	14
1.5.5 Transparência	14
1.6 O papel e a atuação da Enfam no contexto de formação da magistratura.....	15
1.6.1 Eixo Ensino	16
1.6.2 Eixo Pesquisa	22
1.6.3 Eixo Coordenação	24
1.7 Objetivos institucionais	26
1.8 Planejamento Estratégico 2014-2020	28
1.8.1 Descrição dos objetivos estratégicos, indicadores e metas	30
1.9 Ações realizadas em 2017 e 2018	32
2. PRINCÍPIOS NORTEADORES DA ATUAÇÃO DA ENFAM.....	34
2.1 Princípios legais	34
2.2 Princípios institucionais.....	36
2.3 Princípios pedagógicos	37
3. ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA: ESTRUTURA E DIMENSÕES.....	41
3.1 Estrutura da Enfam.....	41
3.2 Dimensões do trabalho da Enfam.....	43
3.2.1 Dimensão Pedagógica.....	44
3.2.2 Dimensão Administrativa	46
3.2.2.1 Estrutura pedagógico-administrativa.....	46
3.2.2.2 Estruturas física, tecnológica e de comunicação	47
3.2.2.2.1 Canais de comunicação.....	49
3.2.3 Dimensão Orçamentária	49
3.3 Governança, gestão de riscos e controles internos	53



4. PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: ESTRUTURA CURRICULAR – PRÁTICAS E PERSPECTIVAS.....	55
4.1 Concepção de educação defendida pela Enfam	55
4.2 Concepção de aprendizagem.....	56
4.3 Concepção de currículo e sua relação com a formação dos magistrados	58
4.4 Atribuições do formador na atuação docente.....	62
4.5 Programas de formação desenvolvidos pela Enfam e o papel do formador	66
4.5.1 Programa de Formação Inicial	66
4.5.2 Programa de Formação Continuada – cursos presenciais e a distância	68
4.5.2.1 Desenvolvimento da formação continuada nas modalidades presencial e a distância: especificidades no contexto da Enfam.....	69
4.5.2.1.1 Concepção e papel da tutoria nos cursos a distância	72
4.5.2.2 Implementação do Programa de Mestrado Profissional após pesquisa institucional	75
4.5.3 Programa de Formação de Formadores (FOFO)	76
4.5.3.1 Níveis da formação desenvolvida pelo Programa de Formação de Formadores – FOFO.....	78
4.5.3.2 Seleção dos formadores para atuar no FOFO: perfis e requisitos.....	83
4.5.4 Programa de Mestrado Profissional em Direito e Poder Judiciário.....	89
4.6 Definição de demandas, oferta e avaliação de ações educacionais	90
5. MODALIDADES DE AVALIAÇÃO PRATICADAS NA ENFAM.....	92
5.1 Avaliação para promover a aprendizagem.....	92
5.1.1 Avaliação formativa	94
5.2 Modalidades de avaliação no contexto institucional da Enfam	96
5.2.1 Avaliação da e para a aprendizagem	96
5.2.2 Avaliação de reação.....	98
5.2.3 Avaliação do desempenho do formador	99
5.2.4 Avaliação institucional	99
REFERÊNCIAS.....	101
ANEXO I.....	105
ANEXO II	134

APRESENTAÇÃO

Este Projeto de Desenvolvimento Institucional representa a sistematização das ações formativas desenvolvidas no contexto da **Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira (Enfam)**, explicitando as diretrizes básicas de organização e funcionamento desta Escola, de maneira articulada com os marcos normativos e as especificidades da educação judicial. Nessa perspectiva, tem por finalidade mais ampla retratar a identidade e o plano de gestão da Enfam até 2023.

Além de apresentar os fundamentos de gestão e político-pedagógicos da Enfam, o documento tem cunho informativo, orientador e direcionador do seu trabalho de formação e aperfeiçoamento desenvolvido com os magistrados e de coordenação realizada com o sistema de educação judicial. O texto foi elaborado com base em normativos vigentes e na literatura educacional, com ênfase naquela que trata da natureza e das singularidades da educação judicial.

A metodologia de construção do documento – iniciada com a elaboração do Projeto Político-Pedagógico – foi pautada no princípio da gestão educacional participativa e democrática, considerando como elemento importante o envolvimento dos seus distintos segmentos – dirigentes, servidores, magistrados e formadores – e que todos esses atores são diretamente interessados no trabalho educativo da Enfam.

A partir dos elementos que o compõem, este Projeto de Desenvolvimento Institucional é parte integrante do planejamento do trabalho educacional da Escola Nacional, à medida que contextualiza as principais diretrizes e estratégias que concorrem para a operacionalização das ações formativas que realiza com os magistrados. A linha pedagógica nele explicitada fundamenta-se em princípios que remetem à constante reflexão e à avaliação dos processos formativos realizados com esse público, tomando como foco principal o desenvolvimento de suas competências profissionais. Ele sintetiza, assim, como a Enfam atua com os magistrados na perspectiva de formação teórico-prática, humanista, ética, integral e interdisciplinar com o foco na prática jurisdicional.

1. PERFIL INSTITUCIONAL: CONTEXTUALIZAÇÃO DO TRABALHO FORMATIVO DA ENFAM

No Brasil, a escolha da carreira da magistratura exige que o profissional tenha passado por um curso de bacharelado em Direito, o que permite afirmar que a formação inicial dos magistrados começa no ambiente acadêmico.

Após a aprovação no concurso público – requisito para o ingresso na magistratura e a posse no cargo –, o processo de formação para a carreira passa a ser de responsabilidade das Escolas Judiciais e das de Magistratura – instituições voltadas para a formação profissional dos juízes, cenário no qual se inserem a criação e o trabalho da Enfam.

1.1 Natureza e surgimento das Escolas Judiciais e das de Magistratura

A importância atribuída a Escolas Judiciais e de Magistratura tem sua justificativa no contexto de seleção e formação de magistrados. Em termos históricos, essas instituições surgiram após a Segunda Guerra Mundial com a missão de promover ações educacionais para os magistrados, visando fomentar a cultura de pesquisas no âmbito do Judiciário (CLOSS, 2008). Nesse contexto, em 1947, o Japão foi o primeiro país a criar uma escola voltada para a formação de juízes, definindo uma política para o desenvolvimento de pesquisas sobre o Judiciário.

No Brasil, as primeiras discussões sistemáticas reconhecendo a necessidade de um olhar mais atento para a educação judicial tiveram início na segunda metade da década de 1960 com a publicação da obra intitulada *O juiz*, de autoria do Desembargador e Professor de Direito Civil Edgar de Moura Bittencourt. De forma pioneira, essa obra difunde a compreensão de que “o juiz tem de preparar-se para o tipo de jurisdição em que vai trabalhar [...] e preparar seu arsenal técnico-científico específico. Os tribunais e as escolas de magistratura poderiam dar cursos específicos e exigir a frequência a eles para o início do trabalho na Vara ou no Tribunal” (BITTENCOURT, 1966/2002, p.168).

Preocupações dessa natureza com a formação e conseqüentemente com a atuação mais qualificada dos magistrados, após sua formação acadêmica inicial, contribuíram para que, nas décadas seguintes, fossem materializadas iniciativas relacionadas à temática. Diante disso, as Escolas Judiciais e as de Magistratura surgiram com a finalidade de ampliar os horizontes da formação profissional do juiz. Na década de 1970, ações pioneiras nessa direção foram desenvolvidas em Minas Gerais e no Rio Grande do Sul (CLOSS, 2008).

No final da década de 1980, firmaram-se entendimentos sobre o valor e alcance das Escolas Judiciais. Nesse cenário, a Constituição Federal de 1988, art. 93, inciso IV, legitima o trabalho dessas instituições com a “previsão de cursos oficiais de preparação, aperfeiçoamento

e promoção de magistrados, constituindo etapa obrigatória do processo de vitaliciamento a participação em curso oficial ou reconhecido por escola nacional de formação e aperfeiçoamento de magistrados” (BRASIL, 1988), justificando a criação da Enfam dezesseis anos depois.

Com a Emenda Constitucional n. 45/2004 (BRASIL, 2004), a reforma do Judiciário revelou um campo propício para a criação de duas instituições de âmbito nacional: a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam) e a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho (Enamat), ambas em 2006.

Em nível mundial, as grandes e velozes transformações sociais trouxeram implicações diretas para os paradigmas do sistema de administração judicial e, em consequência, para as escolas de formação de magistrados. Tais mudanças ocorreram para que, no Brasil, essas instituições sofressem as influências de instituições internacionais criadas em cada país para atender às demandas formativas oriundas das necessidades do trabalho de determinada realidade judiciária. No caso da Enfam, em sua criação foi relevante o conhecimento do modelo de funcionamento de instituições de formação judicial no âmbito internacional – em especial, o da Escola Francesa, que influenciou bastante (e ainda inspira) a perspectiva educacional no direcionamento teórico-metodológico da formação profissional de magistrados e de seus formadores.

De acordo com Freitas (2007), os modelos de formação são diferentes entre os países, por questões distintas. Uma delas está associada ao *locus* no qual são desenvolvidos – universidades ou instâncias estatais – após a conclusão do curso universitário e antes do ingresso do magistrado na carreira judicial, como se verifica na Alemanha. Em outras situações, pode ocorrer sob a responsabilidade do Poder Judiciário ou Ministério da Justiça, depois de processo seletivo para o ingresso na carreira, desenvolvido em Escolas Judiciais ou não. Analisando o contexto nacional, a autora esclarece que no processo de organização da formação de magistrados há peculiaridades diversas a serem observadas, tais como:

- organização judiciária complexa com distintos ramos, dotados de competências diferenciadas e organizados em carreiras específicas;
- existência de tribunais estaduais e regionais, administrativamente autônomos, responsáveis pela seleção de seus magistrados;
- coexistência de Escolas Nacionais e Escolas Regionais para os ramos distintos das carreiras e de dois sistemas reconhecidos de aperfeiçoamento para a carreira: o institucional (Escolas Judiciais) e o regular de ensino (Universidades), que precisam ser considerados num projeto nacional de formação;
- existência de um período de vitaliciamento para a confirmação do magistrado no cargo (p. 86-87).

1.2 Criação da Enfam e evolução do seu trabalho formativo

De acordo com o magistrado e ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira, idealizador da Enfam, a necessidade de criação dessa Escola surge associada ao movimento de mudança em relação ao modelo de magistratura que deveria ser construído, tendo como inspiração referências internacionais e considerando também o contexto nacional.

Nesse cenário, a defesa de uma escola nacional voltada para a melhoria da qualificação profissional dos magistrados ganha força como espaço de orientação e modelo de formação deontológica almejada e de acompanhamento do novo magistrado no início da sua carreira e durante o processo de vitaliciamento, entre outros aspectos. Essa escola passa a ter sentido para garantir a unidade e a coerência da direção metodológica da formação judicial, considerando as dimensões continentais do país e também as peculiaridades pertinentes à formação da magistratura. Na perspectiva do referido autor magistrado, uma escola como essa deveria ser vista como “órgão de planejamento permanente, pensando o presente e preparando o futuro. Escola atuante, como centro de convergência e de propagação de experiências bem-sucedidas” (TEIXEIRA, 1999, p. 10).

Com o propósito de cumprir esse importante papel no cenário brasileiro, a Enfam foi criada pela Emenda Constitucional n. 45, de 30 de dezembro de 2004 (BRASIL, 2004), e instituída em 30 de novembro de 2006, pela Resolução n. 3 do Superior Tribunal de Justiça (STJ, 2006), como instância vinculada a esse órgão, com atuação em todo o território nacional e sede em Brasília – DF.

A Enfam iniciou suas ações educacionais em 2007, com a oferta e o desenvolvimento de seus primeiros cursos e eventos em 2008, entre os quais o Encontro de Coordenadores Pedagógicos e os cursos de formação de multiplicadores na área de mediação.

Para orientar as próprias ações educacionais e proporcionar direcionamento e unidade didático-pedagógica ao trabalho educativo das escolas estaduais e federais de formação de magistrados, a Enfam elaborou, em 2009, o documento intitulado *Modelo Educacional*, que passou a ser utilizado a partir de 2010; o texto reúne informações e conhecimentos pertinentes ao processo de ensino-aprendizagem e às ações de pesquisa que servissem de orientações básicas para as atividades formativas promovidas pela Escola e pelas demais instituições de formação de magistrados. Estruturalmente, o Plano Didático-Pedagógico proposto à época organizava-se em duas partes: (a) *Escopo do Modelo*; (b) *Plano Didático-Pedagógico* – este, composto de três manuais: Avaliação de Necessidade de Aprendizagem; Planejamento Instrucional; e Avaliações de Atividades Educacionais. Concebido com a finalidade de propiciar uma abordagem abran-

gente e integrada dos vários aspectos da atividade educacional realizada pela Enfam, esse documento definia, à época, as grandes linhas teóricas norteadoras das ações propostas e implementadas pela instituição. Desse ponto de vista, no seu item 3.4, o documento trazia A Visão de Aprendizagem na Enfam, direcionando a abordagem pedagógica da Escola para a valorização do protagonismo do aluno no processo de construção do conhecimento profissional.

Considerando os avanços verificados na estruturação do trabalho educativo da Escola, algumas orientações didático-metodológicas no referido documento mostraram a necessidade de avançar, na perspectiva de contribuir para a melhoria do processo formativo dos magistrados. Entretanto, dele constam referências que serviram de base para algumas das ações posteriormente desenvolvidas pela Escola. Entre essas ações, destacam-se a avaliação diagnóstica e outras práticas educativas relativas aos instrumentos de avaliação de cursos que foram ganhando novas formas e mudanças teórico-metodológicas com fundamentos nas Diretrizes Pedagógicas da Enfam.

Em fevereiro de 2013, por decisão aprovada em sessão plenária do Superior Tribunal de Justiça (STJ), a Enfam teve acrescido ao seu nome “Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira”, em homenagem ao seu idealizador. Desde então, passou a denominar-se Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira.

Em seu percurso histórico, em 2015, a Enfam produziu e aprovou suas Diretrizes Pedagógicas para os processos formativos que realiza com os magistrados, as quais resultaram de um expressivo investimento institucional e foram atualizadas por meio da Resolução n. 7 de 7 de dezembro de 2017 (ENFAM, 2017c). Elaboradas com o objetivo de firmar direcionamentos para a condução das ações de formação profissional dos magistrados e de seus formadores, de maneira participativa e envolvendo servidores, formadores e equipes das Escolas, essas diretrizes decorreram de um processo de elaboração e aplicação que englobou as seguintes iniciativas:

- 2014: realização de seminários com Escolas Judiciais e de Magistratura para a elaboração participativa das diretrizes, e disponibilização do texto para consulta pública;
- 2015: desenvolvimento de oficinas de Aplicação das Diretrizes Pedagógicas;
- 2017: incorporação ao texto original dos Apêndices A – Apresentação sistematizada das Diretrizes Pedagógicas e B – Diretrizes Pedagógicas: concepções e práticas avaliativas.

Essas Diretrizes constituem um dos principais documentos orientadores do trabalho da Enfam, tendo sido utilizadas como referência fundamental para a construção deste Projeto de Desenvolvimento Institucional. Organizadas em um texto principal e dois apêndices, trazem orientações sobre: (i) a natureza da formação dos magistrados; (ii) o processo de produção do

conhecimento; (iii) os princípios pedagógicos adotados pela Escola; (iv) a concepção de competência adotada pela Instituição; (v) os elementos do processo pedagógico (papel do formador, ensino e aprendizagem); (vi) a proposta metodológica para a prática pedagógica; (vii) a concepção de avaliação da aprendizagem e do trabalho institucional como um todo.

Pautada em suas atribuições constitucionais, nas citadas diretrizes e nos seus normativos, a Enfam tem consolidado o seu trabalho formativo, funcionando como centro regulador de orientação e fiscalização das demais Escolas Judiciais e de Magistratura, preservando a autonomia didática, administrativa e orçamentária dessas instituições. Com a edição da Resolução n. 6 de 21 de novembro de 2016, alterada pela Resolução n. 3 de 7 de junho de 2017, passa a atuar também com atribuições relativas ao reconhecimento de escolas ou instituições para a realização de cursos de formação de mediadores judiciais (ENFAM, 2017b).

O público-alvo das ações educativas da Enfam compreende magistrados recém-ingressos, em processo de vitaliciamento e vitalícios, vinculados aos órgãos do Poder Judiciário do Brasil (Justiças Federal e Estadual, englobando a Justiça Eleitoral), incluindo nesse grupo os magistrados atuantes em comarcas e municípios. Além destes, configuram-se como público das ações de formação profissional as equipes técnico-administrativas das Escolas (e da Escola Nacional) e outros profissionais que atuam em equipes multidisciplinares e desenvolvem atividades que contribuam para a prática jurisdicional, de forma integrada com o trabalho dos magistrados.

1.3 Missão

Fundamentada na função que lhe foi atribuída pela Carta Magna e por seu Regimento Interno, a Missão da Enfam reflete o propósito de sua criação e a razão de ser como instituição responsável pelos processos de formação e aperfeiçoamento dos magistrados (estaduais e federais) no Brasil.

MISSÃO

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

Na declaração de sua missão, a Enfam fomenta uma educação judicial capaz de habilitar o juiz para exercer a função jurisdicional com qualidade técnica, humanismo, ética e imparcialidade.

lidade, bem como para que julgue com independência em relação aos demais poderes e à opinião pública. Dessa forma, contribui com a Missão do Poder Judiciário, instituída pela Resolução CNJ n. 198, de 1º de julho de 2014: “Realizar Justiça. Descrição – Fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional” (CNJ, 2014).

1.4 Visão

A visão institucional da Enfam concebe a excelência na perspectiva da obtenção de resultados que mostrem um crescente nível de qualidade evidenciado nas atividades de ensino, pesquisa e coordenação desenvolvidas. Ao estruturar suas ações na articulação desse tripé, a Escola busca alargar os horizontes da formação e do aperfeiçoamento dos magistrados e, por conseguinte, a melhoria contínua da prestação jurisdicional.

VISÃO

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

1.5 Valores

A Enfam possui valores institucionais fortemente consolidados e associados à sua missão e visão, tendo como referência os processos de formação e aperfeiçoamento que desenvolve com os magistrados. Todavia, na perspectiva de corroborar esses valores, no segundo semestre de 2018, realizou com servidores e formadores pesquisa sobre o tema, desdobrada em duas etapas e por meio de perguntas abertas. Ao posicionar-se sobre essas perguntas, o respondente deveria externar quais valores percebia como mais presentes em seu ambiente de trabalho (*valores vividos/cultura organizacional atual*) e quais gostaria que fossem mais evidenciados (*valores pretendidos/cultura organizacional desejada*). Dessa forma, a pesquisa lidou com as dimensões do *instituído* – aquilo que a Escola já é, sua história – e do *instituinte* – o que a instituição pode criar a partir de sua cultura organizacional (SOUSA, 2016). Fundamentou-se na ideia de que essa cultura pode traduzir as características que individualizam e tornam única uma instituição diante de qualquer outra, à medida que consiste “em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada [organização]” (CHIAVENATO, 2008, p. 37).

Na pesquisa também foi demandado que cada participante expusesse, de maneira clara e objetiva, como compreendia os valores que apontava. As respostas às perguntas serviram para criar padrões por classe de respondentes e por setores da Escola. O resultado obtido reiterou os cinco valores institucionais, com maior nível de convergência e frequência de respostas. Em termos práticos, validou a ideia de que, no âmbito da cultura institucional, “os valores estão organizados de forma hierárquica, indicando o grau de preferência por determinados comportamentos, metas ou estratégias” (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004, p. 130), sendo ordenados por sua importância para os indivíduos que os vivenciam no interior das instituições.

Para que sua missão e visão sejam concretizadas, a Enfam compartilha a premissa de que seus valores representam os princípios e as crenças que norteiam e inspiram cotidianamente o trabalho das pessoas que a compõem. Eles são convergentes com o papel de uma escola de formação e aperfeiçoamento de magistrados que assume o compromisso com a transformação e a responsabilidade social e ambiental, e que, por funcionar junto ao Superior Tribunal de Justiça, alinham-se aos mesmos valores deste Tribunal, contextualizados a seguir.



1.5.1 Ética

No contexto institucional da Enfam, a ética está relacionada a uma atuação profissional pautada na adoção de regras condizentes com a atitude e o comportamento esperados de agentes públicos, voltada para a educação judicial. Diz respeito à realização do trabalho educativo e jurisdicional com ênfase na convivência humana, nas relações interpessoais e institucionais respeitadas, comprometidas com o bem comum e com o intuito de promover relações profissionais harmônicas, coerentes e direcionadas para a prestação dos serviços pela Escola. Pressupõe a sintonia da conduta dos indivíduos com a missão da instituição e com as expectativas da sociedade em relação aos comportamentos dos profissionais que cuidam e zelam pelo bem público. Em suma, norteia um “agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações” (STJ, 2015, p. 12).

Encarada como uma instância de reflexão crítica, a ética apresentar-se-á sempre como possibilidade de questionar os princípios e fundamentos dos códigos de conduta humana, constituindo-se, assim, como um marco fundamental para a boa governança. Desse ponto de vista, como valor norteador das atividades da Enfam, contribui para a compreensão de que, ao estabelecerem relações entre si, os indivíduos são afetados por seus próprios comportamentos, o que leva à necessidade da normatização desses mesmos comportamentos, visando tornar possível a convivência humana e o alcance da missão da Escola.

1.5.2 Humanismo

De modo geral, o valor humanismo parte de uma visão pedagógica e educacional pautada na construção social e histórica do ser humano. Está associado à percepção e ao desenvolvimento dos indivíduos como seres integrais, formados de múltiplas dimensões (física, metafísica, lógica, religiosa etc.), bem como dotados de diferenças, dignidade e de valor – sendo, por isso, mercedores de respeito, considerando suas necessidades, semelhanças e especificidades.

Com base na visão do ser humano (e do profissional) como agente social, histórico, racional, emocional, livre, autônomo, ético, estético, político, responsável, técnico, sensível, afetivo, reflexivo, crítico e criativo, o humanismo também permeia as ações educativas para a transformação e conscientização do sujeito, nos planos pessoal e coletivo. Como valor institucional, significa agir com princípios éticos e outros que valorizem as singularidades e o protagonismo dos sujeitos.

1.5.3 Colaboração

O valor colaboração representa atuar em articulação com os membros das equipes no âmbito de cada unidade e das demais áreas da Escola, com colaboradores, Escolas Judiciais e de Magistratura, Tribunais e outros órgãos congêneres que mantenham relação com a educação judicial. Nessa articulação, colaborar implica prestar apoio e estabelecer parcerias que promovam o intercâmbio de conhecimentos e práticas, visando contribuir para a superação dos desafios enfrentados pelo desempenho organizacional.

A colaboração fundamenta o ato de trabalhar em conjunto para a realização de ações diversas com o envolvimento real de todos e o cultivo do senso de responsabilidade. Materializa-se pelo intercâmbio e compartilhamento de informações, conhecimentos, práticas, recursos e responsabilidades comuns para o alcance da missão da Enfam. Tanto no âmbito da Escola como na relação desta com as demais que ofertam a educação judicial. O valor colaboração desafia os indivíduos a pensarem, articularem e terem mais clareza e consciência sobre si mesmos e

sobre a instituição, visando à construção de soluções para os problemas presentes nos processos formativos dos magistrados. Esse sentido de trabalho colaborativo fundamenta as atividades educativas da Escola e, assim, orienta a prática docente no processo de ensino-aprendizagem.

1.5.4 Inovação

A inovação é um valor compreendido como a disponibilidade para os indivíduos atuarem de forma sistêmica com novas possibilidades no processo de trabalho, incitando a criatividade, o protagonismo e o reconhecimento do contexto institucional do Poder Judiciário e da Enfam. Favorece a criação de um espaço para o questionamento e a reflexão sobre a rotina e os hábitos de trabalho já incorporados aos processos formativos que vêm sendo realizados com os magistrados. Implica lidar com o desconhecido e surpreender-se com o novo, buscando transformar dificuldades e superar desafios.

O valor inovação reafirma a necessidade do desenvolvimento de processos formativos que incluam a reflexão sobre a prática profissional dos magistrados como um de seus núcleos fundamentais, tendo sempre “lugar numa situação concreta em que quem aplica está existencial, ética e socialmente comprometido com o impacto da aplicação” (SANTOS, 2003, p. 158). Além disso, reconhece a estreita relação entre a criatividade e a investigação do exercício laboral desses profissionais, visto que ambas são atividades conscientes e permeadas pela intencionalidade dos sujeitos. Nessa lógica, os processos formativos dos magistrados procuram reconfigurar o conhecimento a partir de sua prática profissional e, por outro lado e dialeticamente, permitem a discussão crítica de conhecimentos teóricos assimilados.

1.5.5 Transparência

No contexto institucional da Enfam, o valor transparência está relacionado à democratização do acesso às informações por parte de todos os interessados no trabalho formativo desenvolvido com os magistrados, considerando que são colocados à disposição da sociedade, de forma clara e objetiva, os atos institucionais praticados. Revestido de uma dimensão ética e sendo mais do que uma obrigação, consiste no desejo de a Escola publicizar todas as ações que realiza. Constitui, portanto, elemento fundamental para ampliar os canais de apropriação das informações pelos cidadãos, fornecer subsídios para a melhoria das práticas formativas desenvolvidas, bem como fortalecer o diálogo, a solidariedade, a participação.

Na realização do seu trabalho como instância formadora de magistrados, a Enfam confirma o compromisso assumido pelo Superior Tribunal de Justiça de “ser transparente nas suas atribuições e relacionamentos, bem como disponibilizar e divulgar informações de maneira

clara e tempestiva, de forma a possibilitar a participação e o controle social ” (STJ, 2016). Na defesa desse valor, a Escola ancora-se nos preceitos constitucionais da publicidade da administração pública direta e indireta (art. 37), da transparência e do compartilhamento das informações (art. 216-A, inciso IX, incluído pela Emenda Constitucional n. 71/2012), e no que define a Resolução n. 102/2009 do Conselho Nacional de Justiça, que regulamenta a transparência nos órgãos do Poder Judiciário no Brasil (CNJ, 2009).

Embora também vivenciados no contexto institucional da Enfam, quando comparados aos cinco valores anteriormente explicitados, três outros mostraram um índice menor de incidência de respostas na referida pesquisa, situando-se, assim, no plano da cultura organizacional desejada. Esses valores pretendidos pela Escola são compreendidos nos termos a seguir:

- Comprometimento – relaciona-se à ideia de investimento constante na melhoria dos serviços prestados pela Enfam, visando contribuir para o fortalecimento do seu papel no contexto da magistratura e para sua atuação “com responsabilidade, dedicação, orgulho institucional, empenho, assertividade e envolvimento em suas atividades” (STJ, 2015, p. 12);
- Valorização do conhecimento – diz respeito à promoção de um trabalho capaz de suscitar reflexões críticas que possibilitem a aprendizagem significativa e a ampliação dos temas abordados nos processos formativos desenvolvidos com os magistrados;
- Respeito à diversidade – refere-se ao desenvolvimento do senso de que todos os indivíduos exercem um papel importante no trabalho da Escola, razão pela qual devem ser igualmente valorizados e respeitados, como pessoas e como profissionais.

Em seu conjunto, os valores vividos e os pretendidos são muito relevantes como elementos integradores do trabalho da Enfam, sendo compartilhados pelos seus membros. Sob esse ângulo, traduzem modelos mentais semelhantes, em relação à missão e à visão da Escola, contribuindo, em última instância, para o alcance dos seus objetivos institucionais.

1.6 O papel e a atuação da Enfam no contexto de formação da magistratura

É atribuída à Enfam a competência para executar, regulamentar, habilitar, autorizar e fiscalizar cursos voltados à completa formação do magistrado brasileiro (STJ, 2006), conforme seu regimento interno.

Em conjunto, essas atribuições estão demarcadas em três áreas: (i) planejar, executar e coordenar as ações educacionais; (ii) elaborar normas e diretrizes concernentes à formação e ao aperfeiçoamento dos magistrados; (iii) credenciar e acompanhar os cursos oferecidos por Escolas Judiciais e de Magistratura.

Com a edição da Resolução Enfam n. 6 de 21 de novembro de 2016, alterada pela Resolução Enfam n. 3 de 7 de junho de 2017, a Escola Nacional passa a atuar também com as atribuições relativas ao reconhecimento de escolas ou instituições para a realização de cursos de formação de mediadores judiciais (ENFAM, 2017b), considerando o disposto no art. 11 da Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015 (BRASIL, 2015).

Ao estabelecer os objetivos e as atribuições da Enfam, por meio da Resolução STJ n. 3 de 30 de novembro de 2006 (STJ, 2006), o Superior Tribunal de Justiça traz encaminhamentos para os programas de formação voltados ao aprimoramento e desenvolvimento da formação dos magistrados e conseqüentemente ao aperfeiçoamento da prestação jurisdicional e dos serviços judiciários em geral. Com base nesse normativo, a Enfam se estabelece como instituição nacional de regulamentação, políticas e realização de educação profissional de magistrados, em especial dos ramos das Justiças Federal e Estaduais.

Como espaço educacional direcionado ao exercício de suas competências, a Enfam investe em acordos de cooperação e colaboração com órgãos e entidades nacionais, integrantes ou não do Poder Judiciário, inclusive instituições de ensino superior. No plano internacional, também mantém parcerias – a exemplo de centros de estudos e escolas judiciais – visando à articulação e integração de ações, além de apoio recíproco para promover o intercâmbio de informações sobre programas, metodologias e práticas de formação e aperfeiçoamento judiciais.

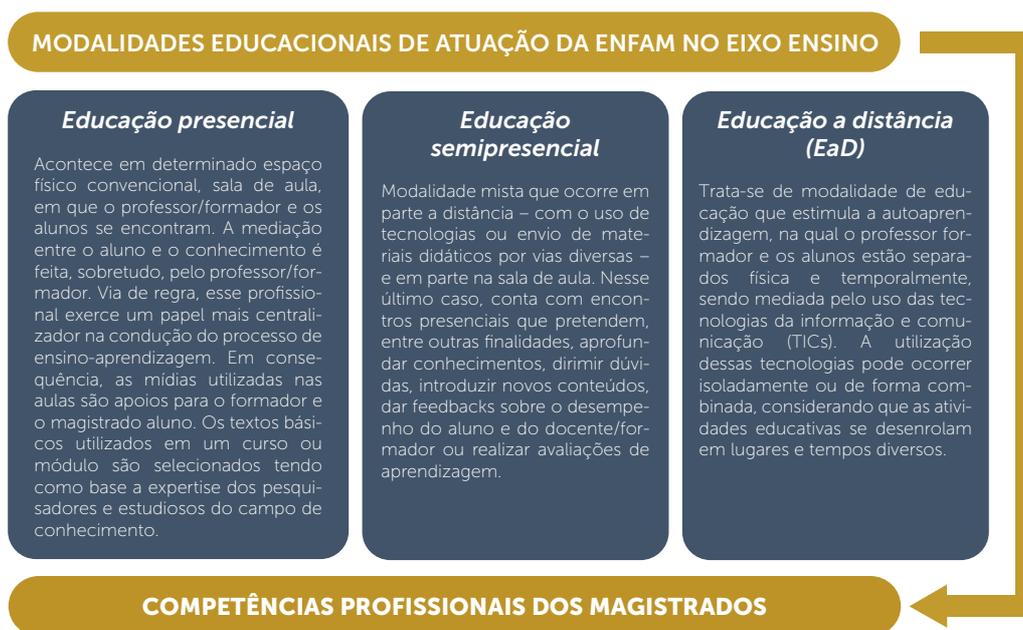
Para exercer suas atribuições, a Enfam atua em ações de ensino, pesquisa e coordenação, com vistas à difusão do conhecimento, por meio dos programas educacionais de formação inicial e continuada de magistrados e de formação de formadores desses profissionais. Fundamentadas em situações de aprendizagem organizadas, as ações desenvolvidas no âmbito desses programas orientam-se pelo “movimento do pensamento a partir da prática laboral, consistente na atividade jurisdicional [...] compreendida como totalidade complexa, constituída pela intrincada teia de relações que estabelece a sociedade em suas dimensões política, econômica e social” (ENFAM, 2017f, p. 8).

1.6.1 Eixo Ensino

O Eixo Ensino é a base das atividades da Enfam, englobando as ações relativas ao planejamento, à execução e à avaliação dos cursos e eventos realizados pela própria Escola. Diz respeito à promoção, à regulamentação, ao credenciamento e à fiscalização dos cursos oficiais, presenciais e a distância, destinados à formação, à atualização e ao aperfeiçoamento de magis-

trados. Nele são contempladas, ainda, as atividades de reconhecimento de instituições na realização de cursos de mediação judicial, oriundas da atribuição que lhe foi conferida pelo art. 11 da Lei n. 13.140 de 26 de junho de 2015 (BRASIL, 2015).

Nesse eixo, as ações educativas para magistrados e formadores são desenvolvidas em três modalidades: presencial, semipresencial e a distância, nos termos conceituais explicitados na figura a seguir:



Com o foco nas competências profissionais dos magistrados e a partir dessas modalidades é que são desenvolvidos os programas de formação da Enfam. Considerando suas especificidades, no Eixo Ensino, os cursos realizados e regulamentados pela Escola são desenvolvidos e categorizados em três programas com orientação teórico-metodológica a partir da construção ativa, significativa e colaborativa do conhecimento. São estruturados na perspectiva crítica de educação, tendo como norte metodológico a problematização da realidade profissional dos magistrados, validando o princípio de que “o processo de ensino-aprendizagem deveria começar pela problematização, extraída da prática social” (SAVIANI, 2008, p. 86).

Os programas são apresentados de forma sintética, a seguir; o seu detalhamento consta do item 4 deste documento: Projeto Político-Pedagógico: estrutura curricular – práticas e perspectivas.

a) Programa de Formação Inicial

Disponibilizado apenas na modalidade presencial, é voltado para o desenvolvimento de competências necessárias ao exercício da magistratura, compreendendo: (i) Curso Oficial para

Ingresso na Carreira da Magistratura, que constitui etapa facultativa do concurso público de seleção de juízes; e (ii) Curso Oficial de Formação Inicial, realizado imediatamente após a entrada em exercício do magistrado.

Desde dezembro de 2012, o curso oficial de formação inicial passou a contar com um Módulo Nacional que tem a finalidade de integrar e conscientizar a unidade da magistratura nacional, de conteúdo preponderantemente geral e principiológico, e outro módulo local, ambos compulsórios.

No contexto da formação dos magistrados, a partir de 2017 também passou a ser ofertado o Módulo Eleitoral, exclusivamente no âmbito da Justiça Estadual, sendo realizado no último quadrimestre do ano anterior às eleições e no primeiro quadrimestre do ano eleitoral.

Os critérios para o planejamento e o desenvolvimento dos cursos que compõem o Programa de Formação Inicial são objeto de normativo específico da Enfam, que pode ser consultado no *site* da Escola: <https://www.enfam.jus.br/institucional/legislacao/>.

b) Programa de Formação Continuada

Consiste em ações voltadas para a ampliação e o desenvolvimento de competências profissionais, incluindo todos os cursos oficiais de aperfeiçoamento para fins de vitaliciamento e promoção na carreira. As ações podem ser realizadas nas modalidades presencial, semipresencial ou a distância, com carga horária mínima estabelecida por normativo específico disponível no sítio da Enfam, pautando-se na compreensão de que “a formação continuada, além de constituir-se como uma possibilidade concreta de prolongamento do saber, deve possibilitar o desenvolvimento de um importante instrumento que permita ao juiz situar-se no mundo e perceber o impacto social de sua ação” (FRAGALLE FILHO, 2008, p. 89).

Os cursos para fins de vitaliciamento têm o objetivo de desenvolver competências para o exercício profissional dos magistrados, a partir de problemas e dificuldades enfrentados nos dois anos iniciais da carreira, mediante a necessária abordagem interdisciplinar de temas estabelecidos em normativo da Enfam.

Por sua vez, os cursos para fins de promoção na carreira visam desenvolver competências para que o magistrado possa atender às exigências da adequada prestação jurisdicional. Tiveram início em 2008 e desde então vêm sendo realizados, focalizando temas pertinentes ao aperfeiçoamento do trabalho judicial.

Nesse programa também estão inseridos os cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* para fins de promoção na carreira, que podem ser oferecidos pelas Escolas Judiciais se

submetidos a processo de credenciamento educacional pelo Ministério da Educação ou seus delegados e também junto à Enfam, nos termos da Resolução Enfam n. 2/2016.

Em 2019, a Escola Nacional submeterá a proposta do seu primeiro programa de mestrado profissional para avaliação junto à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes.

c) Programa de Formação de Formadores (FOFO)

O Programa de Formação de Formadores (FOFO) tem o objetivo de desenvolver competências profissionais para o exercício da atividade docente e de organização do trabalho pedagógico de formação de magistrados. Suas ações visam ao compartilhamento de conhecimentos e procedimentos relevantes ao bom desempenho das atividades educacionais dos profissionais dessas Escolas. As ações formativas desenvolvidas no âmbito do FOFO enfatizam temas de caráter didático-pedagógico e outros de cunho interdisciplinar e/ou específico, buscando promover o alinhamento curricular e o aprofundamento ou a atualização docente. Os cursos são realizados nas modalidades presencial, semipresencial e/ou a distância, e são válidos para a promoção dos magistrados na carreira.

Na historicidade deste Programa, as primeiras ações intituladas “formação de formadores” iniciaram-se em 2008, com cursos de formação de multiplicadores na modalidade presencial.

Em 2012, foi realizado o I Curso de Formação de Formadores, cujo conteúdo tratou de fundamentos dos processos de ensino e aprendizagem, dimensão curricular e procedimentos pedagógicos relativos ao planejamento de ensino e ao ato de ensinar.

A partir de 2014, intensificaram-se os movimentos em prol de um programa de formação de formadores com *workshop*, encontros entre formadores e outras ações sistematizadas direcionadas para o desenvolvimento de competências docentes e dos profissionais das equipes técnico-pedagógicas da Enfam e das Escolas. Nesse contexto, foram realizadas ações de formação de formadores com caráter didático-pedagógico pela própria Enfam e outras em parceria com instituições nacionais e internacionais.

Na perspectiva de dar continuidade e consolidar as ações já empreendidas, durante o ano de 2015, a Enfam retomou a proposta de formação docente de seus formadores e daqueles vinculados às demais Escolas, com o foco no planejamento de ensino e de aula intitulada *FOFO Brasil*, com um curso de 24 horas-aula. Uma vez que a oferta se dava nas cinco regiões do Brasil, a nomenclatura adotada teve a intenção de diferenciar-se da formação que era disponibilizada, à época, em parceria com a França.

Em 2016, iniciou-se uma proposta mais robusta do programa, com um desenho denominado *FOFO Integrado*, organizado por três módulos: módulos 1 e 2, com 80 horas-aula presenciais, voltados para o desenvolvimento docente; e outro específico para articular coordenadores pedagógicos, com o objetivo de discutir a proposta de formação de formadores para a multiplicação dos cursos pelas Escolas. Nesse mesmo ano, o programa passou por outros ajustes, mantendo as 80 horas presenciais e compreendendo, além dos dois módulos com atividades presenciais focadas na formação docente, outro de 20 horas-aula com atividades de planejamento e desenvolvimento de aulas que teriam a finalidade de sintetizar o processo formativo – *Atividade Docente Supervisionada* – que passou a ser uma atividade opcional.

Em 2017, a formação de formadores adotou a nomenclatura *Formação de Formadores Desenvolvimento Docente*, organizada em dois níveis e no formato de módulos, cujo desenho é descrito no item 4 do presente documento.

Nesse percurso de organização curricular, a Enfam realizou parcerias diversas – por exemplo, com a Escola Nacional da Magistratura da França, consolidando o FOFO.

O breve histórico apresentado neste item sobre as ações desenvolvidas pela Enfam no *Eixo Ensino* aponta elementos que contribuem para revelar os avanços alcançados pela Escola no cenário formativo da magistratura. Em seu conjunto, as ações abarcadas pelo eixo partem da premissa de que “ensinar é apresentar problemas, propor desafios a partir dos quais seja possível reelaborar conhecimentos e experiências anteriores, sejam eles conceitos científicos, conhecimentos cotidianos ou saberes tácitos” (ENFAM, 2017g, p. 27-27).

d) Programa de Mestrado Profissional em Direito e Poder Judiciário

O Programa de Mestrado Profissional em Direito e Poder Judiciário, tem por foco principal a gestão judiciária e o tratamento de conflitos, com o objetivo de elevar o nível de qualificação dos magistrados nas competências necessárias para o exercício da função judicial, levando-se em consideração os desafios contemporâneos da magistratura, a complexidade crescente das relações sociais, os desafios nos avanços tecnológicos, a transnacionalidade dos direitos e a necessidade de democratização do Poder Judiciário.

Nenhum programa de pós-graduação *stricto sensu* do país estuda os problemas e potencialidades do Poder Judiciário sob a ótica do exercício da magistratura, o que dificulta a qualificação profissional, propriamente dita, do juiz.

Assim, o Programa de Mestrado Profissional a ser promovido pela Enfam, permeado pelo eixo transversal da inovação, possui duas linhas de pesquisa voltadas à consecução de seus objetivos. A linha 1, com área de concentração em Eficiência e Sistema de Justiça parte de um

olhar sistêmico e global sobre os desafios do sistema de justiça como um todo e a necessidade de democratização e acesso à justiça, visando aperfeiçoar os métodos de comunicação, transparência e prestação de contas do Judiciário à sociedade.

Para tanto, busca estimular o estudo e a pesquisa voltados para ferramentas inovadoras de gestão e governança judiciais, abrangendo gestão de pessoas, de processos, de precedentes, de projetos, do conhecimento, de dados judiciais, do capital intelectual e da inteligência, com ênfase no emprego da tecnologia e de metodologias catalisadoras de um processo transformador da jurisdição.

Além disso, a linha tem por objetivo difundir a ideia de inovação como ferramenta de gestão e governança judiciais, propiciando necessárias reflexões sobre um novo *design* organizacional do Poder Judiciário, que melhore o seu desempenho e reduza custos.

Considerando os desafios da era digital e a necessidade de gestão de riscos, a linha 1 também se estrutura a partir da ideia de inovação, com fundamento na premissa de que a definição das estratégias para a prevenção e solução de conflitos deve ser concebida a partir da compreensão da sua origem, natureza e alcance, possibilitando a atuação sistêmica do Poder Judiciário, como sistema judicial multiportas.

O foco desta linha é um olhar interinstitucional e global dos problemas que afetam os problemas de justiça.

A linha 2, com área de concentração em Ética, Integridade e Efetividade na Atividade Jurisdicional, os alunos serão capacitados para atuar estrategicamente, como gestores ativos de conflitos, no emprego dos recursos legais e institucionais disponíveis para a concreta e efetivo solução de problemas jurídicos, a partir do estudo de ferramentas de gestão inovadoras na condução de processos, gestão da Vara, utilização de novas tecnologias, sempre com perspectiva ética e com preocupação com qualidade e resultados, para melhoria da prestação jurisdicional.

Além disso, a linha objetiva pesquisar os dilemas éticos que permeiam a atuação profissional e privada dos magistrados, principalmente em face da realidade social e das mudanças decorrentes da chamada era digital, buscando subsídios em conceitos filosóficos e em normativas que pautam a atuação do juiz.

Desse modo, a linha de pesquisa estuda o processo, a gestão processual e efetividade dentro de cada unidade judicial, identificando gargalos e construindo soluções viáveis para os problemas identificados, buscando uma prestação jurisdicional mais célere e qualificada. Para tanto, busca-se, também, estudar a administração judicial aplicada às unidades judiciais.

Nesse sentido, pretende enfrentar problemas novos que surgem diariamente na era digital, considerando os novos direitos e a complexidade da sociedade pós-moderna, tais como as demandas estruturais e os litígios de alta complexidade, as técnicas de molecularização e o

tratamento adequado de conflitos no julgamento colegiado, os diferentes modelos de resolução do conflito penal, bem como as novas formas de tratamento das demandas nos Juizados Especiais e as ferramentas inovadoras de gestão no âmbito dos processos de execução de títulos extrajudiciais e cumprimento de sentença.

Portanto, a linha 2 tem por objetivo investigar os problemas relacionados à prestação jurisdicional, tendo como foco a atuação do juiz na sua unidade de trabalho.

As metodologias adotadas nas aulas serão especificamente voltadas a um diálogo efetivo entre a construção acadêmica e realidade vivencial do magistrado, em consonância com a ética e integridade aplicadas à atividade judicial e às inovações tecnológicas e de gestão, tendo por objetivo a eficiência institucional e a resolução efetiva dos conflitos, contribuindo para a pacificação social.

1.6.2 Eixo Pesquisa

No Projeto Pedagógico da Enfam, o Eixo Pesquisa tem o propósito de desenvolver, coordenar e fomentar (direta e/ou indiretamente) grupos de estudos e pesquisas, produzindo e disseminando conhecimento, de forma a contribuir com a produção teórica e prática, a ampliação do acervo jurídico e o aprimoramento das atividades de ensino. É desenvolvido com a ideia de integração com o Eixo Ensino, antes comentado, partindo do pressuposto de que ambos se complementam mutuamente e são alicerces de suas ações educacionais, visando à difusão do binômio conhecimentos e tecnologia para a formação e o aperfeiçoamento dos magistrados.

Em sintonia com os objetivos da Enfam, as temáticas das pesquisas realizadas são pautadas em problemas surgidos do contexto e da realidade da magistratura, abordando especificidades dificilmente tratadas nos centros de pesquisa das universidades públicas e privadas.

Na perspectiva de atender às novas demandas do campo formativo da magistratura, a Enfam celebrou com o Conselho Nacional Justiça – CNJ o Acordo de Cooperação Técnica CNJ/Enfam n. 003/20017, que tem por objeto a conjugação de esforços para a realização de pesquisa, pela série Justiça Pesquisa. Essa ação pretende “elaborar diagnóstico e identificar necessidades de aprendizagem para a formação continuada de magistrados, sob a perspectiva do aperfeiçoamento da prática jurisdicional relacionada aos campos temáticos das pesquisas coordenadas pelo Conselho Nacional de Justiça” (CNJ, 2017).

Para o biênio 2018-2020, definiu-se a criação de centros de excelência de estudos para proposição de alterações e aperfeiçoamento legislativo de matérias que sejam relevantes para a magistratura. O primeiro foi instituído com a celebração do Termo de Cooperação Técnica n. 02/2018 – firmado entre a Enfam, o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo e a Escola

Paulista da Magistratura –, por meio do qual foi criada a Comissão Nacional de Acompanhamento e Aperfeiçoamento da Legislação Penal e Processual Penal, com sede no Complexo Judiciário Ministro Mário Guimarães – também conhecido por Fórum Criminal da Barra Funda. As atividades planejadas têm o objetivo de promover o desenvolvimento de propostas visando ao aprimoramento legislativo da Lei Penal e da Lei Processual Penal brasileiras, bem como de fomentar o diagnóstico de aspectos e problemas do trabalho judicante que poderão ser objeto de temas atuais e relevantes nas ações de aprendizagem e da construção do conhecimento.

A Enfam também possui diversos termos de cooperação objetivando a pesquisa interinstitucional com órgãos públicos e instituições de ensino superior brasileiras, à guisa de exemplo: Conselho da Justiça Federal, Tribunal Superior Eleitoral, Universidade de Fortaleza, Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento da Magistratura do Trabalho, Instituto Innovare, Tribunal Superior do Trabalho e Tribunal de Contas da União.

Também se encontram formalizados termos de cooperação em pesquisa, ensino e extensão com entidades internacionais e estrangeiras, especialmente com as Escolas Judiciais da França, de Portugal, da Costa Rica, da Espanha, de Moçambique, de Angola, do Timor Leste, de Guiné-Bissau, de Cabo Verde, de São-Tomé e Príncipe, da China e da Itália (Bolonha), além de termos de cooperação com o Unicef e a Childhood.

No Programa de Mestrado Profissional, para atender a seus objetivos, como já exposto, foram priorizadas duas linhas de pesquisa.

Vinculados à linha 1 (com o grupo de pesquisa Eficiência e Sistema de Justiça), há dois projetos. O primeiro, com o tema Tecnologia, Inovação e *Design* Organizacional: transição para um novo modelo de jurisdição objetiva oferecer proposições críticas para um novo *design* organizacional do Poder Judiciário, de suas varas e tribunais, superando sua concepção tradicional voltada ao desenvolvimento de procedimentos meramente cartorários. Busca, ainda, o estudo do impacto da inovação na estrutura e nos serviços prestados pelo Judiciário. Investigam-se, então, os novos papéis desempenhados por juízes e servidores na era da comunicação, da informação e do conhecimento, os novos modelos de configuração de unidades jurisdicionais e os novos serviços a serem prestados à sociedade.

O segundo projeto da linha 1, com o tema Prevenção do Conflito Judicial e Sistema Judicial Multiportas, visa investigar a origem, a natureza e o alcance dos conflitos, a fim de que, a partir desses elementos, sejam construídos novos modelos para o respectivo equacionamento, forte na premissa de que os mecanismos tradicionais não mais se adaptam aos problemas jurídicos enfrentados atualmente em sociedade. Assim, o projeto de pesquisa tem por objetivo qualificar a ideia de Sistema Judicial Multiportas, com reflexões críticas sobre os modelos mais adequados para prevenção dos conflitos e sustentabilidade institucional.

Vinculados à linha 2 (com o grupo de pesquisa Ética, Integridade e Efetividade na Atividade Jurisdicional), o primeiro projeto, com o tema Gestão de Unidade: pressupostos para o exercício de uma jurisdição de alta performance, versa sobre as dinâmicas internas ao sistema de justiça brasileiro, com a identificação dos problemas, entraves, gargalos e práticas que geram inefetividade processual e afetam o Poder Judiciário na otimização do processo e do julgamento. Investigam-se, então, ferramentas inovadoras de gestão e governança das unidades judiciais, abrangendo gestão de pessoas, de processos, de projetos, do conhecimento, de dados judiciais, do capital intelectual e da inteligência, com ênfase no emprego da tecnologia e de metodologias catalisadoras de um processo transformador da jurisdição.

O segundo projeto da linha 2, com o tema Estratégias inovadoras no tratamento de conflitos, tem como objetivo geral o estudo de práticas inovadoras visando à solução de conflitos judiciais, sob a premissa de que o juiz passou a assumir a posição de gestor ativo de conflitos, com atuação dentro e fora do processo. A investigação implica então o estudo sobre o papel do juiz na solução de problemas complexos e sistêmicos típicos da sociedade contemporânea, com ênfase no olhar ético que deve permear essa atividade e na definição de estratégias inovadoras de atuação em face dos novos desafios.

As ações do Eixo Pesquisa são alinhadas ao Planejamento Estratégico da Enfam 2014-2020, instituído pela Resolução n. 8/2017 (ENFAM, 2017e), relacionadas ao Objetivo 6 – Promover pesquisa e debate de temas relevantes.

1.6.3 Eixo Coordenação

No contexto institucional da Enfam, coordenar ações formativas *com e para* os magistrados evoca uma concepção apoiada no compromisso direto com a aprendizagem dos indivíduos e a valorização da investigação da realidade, da prática pedagógica reflexiva e do interesse pelos estudos. Constitui-se, portanto, uma ação coordenadora de referência que impulsiona o grupo, no sentido de fortalecer o compromisso de todos em relação à política formativa definida pelo Projeto Pedagógico da Instituição. A coordenação pedagógica é espaço e tempo de organização do trabalho pedagógico da Escola e do professor/formador, bem como de reflexão do trabalho formativo, por meio das ações de formação inicial, continuada e de formadores. Nessa perspectiva,

[...] pressupõe parceria entre coordenador, equipes e a direção da escola, e que o coordenador deve ser visto pela direção como agente de formação na escola, possibilitando espaço para que possa organizar ações do dia a dia com equipes, ações periódicas com formadores e outros sujeitos envolvidos no trabalho da escola, de maneira que tenha condições de desenvolver o seu papel pedagógico e formativo (ENFAM, 2018b, p. 11).

Com base nessa premissa, a Escola Nacional desenvolve o *Eixo Coordenação* em duas frentes: (i) Coordenação Educacional/Pedagógica do trabalho das Escolas Judiciais e de Magistratura; e (ii) Coordenação Educacional/Pedagógica do trabalho formativo realizado pela Enfam. Nessas duas frentes, a coordenação pedagógica é desenvolvida como orientadora da prática educativa, em sintonia com o Projeto Pedagógico da Enfam, considerando a missão, a visão, os valores e os princípios que regem a instituição.

Na primeira frente, a atuação da Enfam volta-se para a orientação das escolas de formação de magistrados quanto ao planejamento, à execução e à avaliação dos cursos oficiais. Constando de seu plano anual e definidas a partir de pesquisas diagnósticas e outras fontes de informações, as ações envolvem políticas, atividades e direcionamentos educacionais que articulam, integram e orientam o trabalho educativo das Escolas Judiciais que atuam em âmbito federal e estadual. Também é ação relevante o acompanhamento dos cursos credenciados e realizados por essas instituições, consistindo em avaliar a execução dos cursos oficiais, visando obter elementos e subsídios que possam reorientar o trabalho de planejamento e execução no tocante aos aspectos didático-pedagógicos. Paralelamente, são realizados encontros, reuniões regionais e locais, além de outras iniciativas, com o propósito de apoiar o trabalho das Escolas e buscar o contínuo fortalecimento das suas equipes técnico-pedagógicas e dos seus formadores.

Nessa perspectiva, a Enfam busca implementar suas Diretrizes Pedagógicas, bem como apresentar orientações gerais para o desenvolvimento de cursos oferecidos nas modalidades da educação presencial e a distância. Nesse último caso, ela compartilha cursos de seu acervo, com vistas a contribuir com a implementação de cursos EaD por Escolas Judiciais e de Magistratura que possuem estrutura e recursos para produzir e ofertar cursos na referida modalidade.

A segunda frente da coordenação pedagógica engloba atividades internas que estão atreladas ao trabalho de assessoramento, orientação e acompanhamento dos formadores que atuam em ações educativas (presenciais e/ou a distância) promovidas pela própria Enfam e que integram as funções explicitadas na imagem a seguir.

Formadora:

no sentido de criar condições/ações para os formadores aperfeiçoarem/aprofundarem seus saberes e repensarem suas práticas para melhorar a atuação na área específica em que lecionam;

Articuladora:

no sentido de criar estratégias e ações que possibilitem comunicação, articulação entre instituições, ações, profissionais (em especial formadores), para que trabalhem coletivamente as propostas curriculares, em função de realidade/contexto – o que não é fácil, mas é possível;

Transformadora:

com o desenvolvimento de ações que visem a transformação – que possibilitem atuações com o compromisso com o questionamento, a inquietação, para auxiliar/incentivar, com proposições/ações, os formadores a agirem de forma reflexiva e crítica na reconfiguração/transformação de suas práticas (ENFAM, 2018b, p. 15).

O trabalho interno da coordenação com formadores da Enfam está relacionado ao aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências específicas relativas às funções de profissionais que atuam na gestão educacional e coordenação educacional/pedagógica. O esforço é empreendido no sentido de melhor realizar a prática educativa, o trabalho didático-pedagógico da Escola, considerando os direcionamentos estabelecidos no art. 2º da Resolução Enfam n. 2 de 26 de abril de 2018 (ENFAM, 2018b).

Considerando sua atuação nos três eixos descritos, no contexto da magistratura, a preocupação central da Escola é traduzida no seu compromisso com a formação de magistrados “mais integrados com as necessidades e os impactos dos fenômenos sociais, políticos e econômicos que perpassam o dia a dia da sociedade brasileira” (ENFAM, 2017g, p. 9).

1.7 Objetivos institucionais

Os objetivos institucionais da Enfam estão consubstanciados no entendimento de que Escolas Judiciais e de Magistratura também são espaços para fomentar pesquisas, estudos e debates sobre temas relevantes para o aprimoramento dos serviços judiciários e da prestação jurisdicional e das dificuldades enfrentadas pelos magistrados e servidores do Poder Judiciário. Esses objetivos assumem tais compromissos mediante o reconhecimento da relevância que possuem para orientar a formação e o aperfeiçoamento profissional dos magistrados e de seus formadores, visando alcançar a contínua melhoria da prática judicante, considerando os constantes desafios a que estão submetidos aqueles profissionais.

A partir dessas premissas, a Escola Nacional define os seguintes objetivos institucionais como norteadores do seu trabalho

Promover a articulação entre magistrados, escolas, corregedorias e tribunais, visando mapear as dificuldades enfrentadas que possam identificar as competências – nas dimensões do saber-conhecer, saber-fazer e saber-ser –, a serem desenvolvidas para solucionar os problemas da prática judicante.

Executar e fomentar uma educação judicial capaz de habilitar o juiz para exercer a função jurisdicional com qualidade técnica, humanismo, ética e imparcialidade, bem como para que julgue com independência em relação aos demais poderes e à opinião pública.

Buscar o aprimoramento das diretrizes nacionais de formação judicial, com vistas a contemplar metodologias inovadoras voltadas para o desenvolvimento profissional da magistratura.

Fomentar o compartilhamento de ações e iniciativas de interesse comum de Escolas Judiciais e de Magistratura, buscando otimizar esforços, tempo e recursos.

Promover o intercâmbio com entidades nacionais e estrangeiras ligadas ao ensino, à pesquisa e extensão, e entre a Justiça Brasileira e a dos demais países.

Contribuir com o fortalecimento de Escolas Judiciais e de Magistratura, mediante a capacitação de suas equipes técnico-pedagógicas e seus formadores e a prestação de orientações didático-pedagógicas.

Fomentar o aproveitamento, como docentes, de formadores certificados em cursos do Programa de Formação de Formadores nos cursos de formação inicial e continuada, observando-se a representatividade das Justiças Federal e Estadual, dos Estados da Federação e de gênero, visando assegurar a qualidade das ações formativas e o seu efetivo alinhamento com as Diretrizes Pedagógicas.

Essa primeira parte do Projeto tem a finalidade de descrever, de maneira sucinta, elementos básicos que concorrem para a compreensão da realidade institucional da Escola – histórico, origem, missão, visão, valores e objetivos institucionais. A apresentação desses elementos concorre para a explicitação do papel da Enfam, do seu posicionamento pedagógico – com o foco no desenvolvimento das competências profissionais dos magistrados –, e de sua intencionalidade na realização dos programas formativos que desenvolve com o público-alvo – temas que serão aprofundados nas demais partes do documento.

1.8 Planejamento Estratégico 2014-2020

Seguindo a dinâmica do método *Balanced Scorecard* (BSC), após a análise do desempenho da Enfam – em 2016 e nos anos anteriores – e, ainda, em função do cenário econômico e da projeção de limitação orçamentária para os próximos anos, o que impossibilitaria o crescimento estrutural da Escola na forma planejada em 2014, procedeu-se a adequação de indicadores estratégicos e a extensão da vigência do Plano Estratégico até 2020, alinhando-o ao mesmo período da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020, instituído pela Resolução CNJ n. 198, de 1º de julho de 2014.

Por não serem mais desafiadores e já estarem incorporados às atividades operacionais da Escola, foram suprimidos três objetivos estratégicos da versão anterior (2014-2018), bem como foi ampliado, para melhor acompanhamento, o escopo do objetivo de fomento à educação, além de definidos novos indicadores e readequação das metas para a realidade operacional e orçamentária da Enfam.

Nesses termos, o Conselho Superior aprovou a nova edição do Plano – Resolução Enfam n. 8 de 11 de dezembro de 2017 – após um período de gerenciamento, pela Secretaria-Geral, da execução com todos os indicadores propostos.

A nova versão do Plano Estratégico Enfam 2014-2020 é norteada pelos objetivos e temas estratégicos apresentados no mapa do Quadro - Mapa Estratégico da Enfam, 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.

Em 2019, a meta de iniciar uma turma do Programa de Mestrado Profissional, até 2020, foi incorporada ao Objetivo Estratégico 7 – Fomentar a educação em consonância com as diretrizes pedagógicas, do Plano Estratégico Enfam 2014-2020.

Seguindo o mesmo período da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, em 2020 será traçado o Plano Estratégico Enfam para o próximo quinquênio (2021-2025), em consonância com os demais tribunais e órgãos do Poder Judiciário, observado o presente Projeto de Desenvolvimento Institucional.

Quadro - Mapa Estratégico da Enfam



1.8.1 Descrição dos objetivos estratégicos, indicadores e metas

Objetivo estratégico	Descrição do objetivo	Indicador estratégico	Meta
Prestar serviços com qualidade	Primar pela excelência dos produtos e serviços da Enfam. Atender às necessidades dos clientes, gerando satisfação quanto ao trabalho desenvolvido.	Satisfação	Atingir 85% de satisfação junto a Escolas e magistrados
Fomentar a educação em consonância com as diretrizes pedagógicas	Promover o desenvolvimento de ações educacionais, presenciais e a distância (EaD) alinhadas com as diretrizes pedagógicas. Incentivar a implantação de EaD em Escolas, disponibilizando o suporte necessário.	Formadores, com curso de FOFO/Tutor, atuantes	Garantir, até 2020, que 100% dos coordenadores de cursos tenham concluído ação formativa 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 de Formação de Formadores – FOFO 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
		Formadores orientados	Garantir que, até 2020, 100% dos formadores da Enfam recebam orientação para o desenvolvimento dos cursos
		Cursos novos realizados	Realizar quatro cursos de formação com diferentes conteúdos anualmente, até 2020
		Programa de Mestrado Profissional implementado	Iniciar, até 2020, uma turma do Programa de Mestrado Profissional
Promover pesquisa e debate de temas relevantes	Identificar e priorizar, em conjunto com as Escolas de Magistratura, temas relevantes para a formação e o aperfeiçoamento do magistrado. Realizar e/ou fomentar pesquisas e debates sobre esses temas, com a consolidação e disponibilização do conteúdo produzido.	Quantidade de pesquisas/debates	Manter a quantidade de duas pesquisas/dois debates anuais, até 2020

Implementar e consolidar políticas nacionais de formação e aperfeiçoamento	Elaborar e incorporar projeto educacional estruturado que promova a formação e o aperfeiçoamento do profissional magistrado em sintonia com o contexto social. Formular diretrizes nacionais e fiscalizar seu cumprimento, de modo a uniformizar procedimentos nas Escolas.	Credenciamento no prazo	Concluir o processamento de 90% dos pedidos de credenciamento no prazo de 30 dias, até 2020
		Cursos fiscalizados	Fiscalizar 50% dos cursos credenciados, até 2020
		Alinhamento dos cursos	Assegurar que 100% dos cursos fiscalizados estejam em conformidade com o planejamento apresentado para credenciamento, ou seja, alinhados com os normativos e as Diretrizes Pedagógicas da Enfam
		Atendimento das demandas educacionais das Escolas	Atender, até 2020, 90% das demandas das escolas junto à Enfam
Desenvolver competências essenciais	Mapear, avaliar e desenvolver as competências organizacionais e estratégicas, garantindo que o servidor da Enfam tenha o perfil e o desempenho alinhados às necessidades da Escola.	Capacitação para o desenvolvimento das competências essenciais	Manter, até 2020, 70% da força de trabalho da Enfam com pelo menos 30 horas de capacitação anual
Ampliar a infraestrutura física e de pessoal	Garantir incremento de instalações físicas e de tecnologia da informação que possibilitem o funcionamento adequado e autônomo da Enfam. Reforçar quadro de pessoal efetivo, buscando estrutura própria, a fim de atender à demanda e propiciar evolução institucional.	Autonomia em TI	Alcançar, até 2020, 80% de autonomia em TI
		Quadro de pessoal	Ter lotados no quadro da Enfam, até 2020, no mínimo 80 servidores
Otimizar a governança corporativa	Investir em metodologia, ferramentas e melhores práticas de gestão em busca do desenvolvimento institucional, de melhores resultados e da continuidade administrativa e pedagógica.	Sucesso das iniciativas	Encerrar, até 2020, no mínimo 30% das iniciativas estratégicas por ano
Garantir a disponibilidade orçamentária	Planejar e obter orçamento em montante destinado à Enfam que possibilite o efetivo desempenho de suas atribuições constitucionais e normativas de forma independente, inclusive prestando o devido suporte às Escolas e aos magistrados.	Execução orçamentária	Garantir, até 2020, que 95% do orçamento sejam executados, a cada ano
		Capacitação de magistrado (meta física)	Alcançar, até 2020, a quantidade de 3.400 certificados emitidos (aproximadamente 25% da estimativa de cargos providos – Justiça Estadual e Justiça Federal)

A mensuração e o acompanhamento dos objetivos e das metas estratégicas constam do Anexo I deste Projeto.

1.9 Ações realizadas em 2017 e 2018

Considerando os eixos de atuação e as metas traçadas no planejamento estratégico, a tabela a seguir apresenta uma síntese das ações primordiais desenvolvidas nos últimos dois anos: as ações formativas, de orientação pedagógica e de coordenação do sistema de educação judicial.

Quadro 1 - Atividades de cursos e eventos em 2017

Categoria	Quantidade de Ações ou Turmas			Número de certificados ¹			Valor da despesa (R\$)
	Presencial	EaD	Total Ações	Presencial	EaD	Total	Total
Formação inicial - Módulo Nacional/Decisões Interlocutórias/Juiz Contemporâneo II	22	0	22	240	0	240	629.571,69
Formação continuada	11	47	58	356	1.178	1.534	2.073.728,40
Formação de formadores	31	24	55	1.021	685	1.706	1.714.089,77
Orientação pedagógica de formadores	25	0	25	156	0	156	239.787,95
Orientação pedagógica de equipes das Escolas Judiciais	5	0	5	64	0	64	7.675,03
Formação de formadores - Equipe Enfam	11	0	11	72	0	72	35.276,59
Encontro de Diretores de Escolas Judiciais e Seminários	4	0	4	222	0	222	83.570,81
Reuniões de grupos de trabalho, do Conselho Superior e de Diretores de Escolas	20	0	20	N/A	N/A	N/A	156.827,32
Total	129	71	200	2.131	1.863	3.994	4.940.527,56

¹ De acordo com os critérios adotados para apuração do indicador 2 (meta física)

Quadro 2 - Atividades de cursos e eventos em 2018

Categoria	Quantidades de Ações ou Turmas			Número de certificados ¹			Valor da despesa (R\$)
	Presencial	EaD	Total	Presencial	EaD	Total	Total
Formação inicial	15	-	15	327	-	327	775.869,12
Formação continuada	6	21	27	196	568	764	577.043,88
Formação de formadores	25	21	46	716	549	1.265	1.420.714,96
Oficinas/Reuniões - Orientação pedagógica	9	-	9	98	-	98	121.796,93
Capacitação da equipe Enfam (área finalística)	3	-	3	87	-	87	79.499,70
Fiscalização de cursos credenciados	34	-	34	-	-	-	137.423,46
IV Encontro com Diretores e Coordenadores Pedagógicos	1	-	1	91	-	91	204.094,51
Demais Ações (Reuniões de grupos de trabalho, comissões, Conselho Superior e Diretores de Escolas, Seminários, Eventos, Parcerias e demais ações institucionais)	23	-	23	193	-	193	446.508,83
Total	116	42	158	1.708	1.117	2.825	3.762.951,39

¹ De acordo com os critérios adotados para apuração do indicador 2 (meta física)

Em 2017, foram realizadas 158 ações, resultando na capacitação de 2.825 magistrados e servidores – sendo estes somente os que atuam em Escolas Judiciais e de Magistratura. Apesar de não serem computados na meta física, os eventos de disseminação de informação e debate sobre o ordenamento jurídico também certificaram mais 1.171 participantes, entre os quais acadêmicos, estudantes, advogados, servidores dos Poderes Judiciário, Legislativo e Executivo, e profissionais de outras carreiras correlatas.

Em 2018, ocorreram 200 ações, das quais 180 são cursos, oficinas, encontros, 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 e encontros com diretores de Escolas. Essas ações resultaram na capacitação de 3.994 magistrados e servidores de Escolas Judiciais e de Magistratura.

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 Anexo I, exemplificam bem o alcance das ações realizadas.

2. PRINCÍPIOS NORTEADORES DA ATUAÇÃO DA ENFAM

Em uma visão sistêmica e integrada, os princípios legais, institucionais e pedagógicos que regem o trabalho formativo da Enfam são tratados em suas especificidades neste item, sem perder de vista que cada um deles mantém estreita relação com os demais, bem como com aqueles que norteiam a Administração Pública.

2.1 Princípios legais

Os princípios legais que justificam e norteiam o trabalho formativo realizado pela Enfam “retratam a legalidade das ações e as conexões da Escola com outras instâncias do sistema educacional, de forma geral, e, de maneira mais específica, com a educação judicial. Além disso, mostram as relações estabelecidas por ela com outras instituições do meio no qual ela está inserida” (ENFAM 2018d, p. 13). Estão relacionados à perspectiva formativa no contexto profissional da magistratura, bem como à visão do papel do magistrado como agente de mudança e protagonista da própria formação profissional e da dos seus pares. Apresentam, ainda, as referências básicas para a percepção do trabalho dessa Escola como espaço de sistematização, realização e regulamentação da educação profissional de magistrados.

Na convergência desses elementos, os princípios legais que sustentam a condução da prática educativa no contexto de atuação da Enfam são:

- a) formação profissional permanente para o desenvolvimento de competências de magistrados no contexto de atuação no âmbito das Justiças Federal e Estadual;
- b) perspectiva de educação integral, crítica e como prática social no contexto de formação e atuação da magistratura;
- c) direcionamento de ações educativas voltadas para a formação ética, humanística e teórico-prática, em sintonia com o perfil de juízes necessário à prática jurisdicional e levando em conta a missão do Poder Judiciário;
- d) condução do trabalho educativo com autonomia didática, científica, pedagógica, administrativa e orçamentária;
- e) valorização e responsabilização dos magistrados no processo de formação de seus pares para a realização da justiça, considerando a relevância da experiência profissional.

Esses princípios têm respaldo na Constituição Federal de 1988, que, de maneira mais específica em seu art. 93, fixa a “formação profissional permanente para desenvolvimento de competências de magistrados” ao explicitar os requisitos para o vitaliciamento e a promoção na

carreira (BRASIL, 1988). Por sua vez, a Emenda Constitucional n. 45/2004 (BRASIL, 2004) estabeleceu a criação da Enfam junto ao Superior Tribunal de Justiça, atribuindo-lhe a função de regulamentar, habilitar, autorizar e fiscalizar os cursos oficiais para o ingresso e a promoção na carreira. Fundamentada na Carta Magna, a Resolução CNJ n. 106, de 6 de abril de 2010 (CNJ, 2010), define o aperfeiçoamento técnico como um dos critérios de promoção na carreira da magistratura, validando o trabalho educativo da Enfam no sentido de promover a formação profissional permanente da magistratura.

Ainda com referência ao trabalho formativo realizado pela Escola Nacional, destaca-se o art. 1º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, de 1996. “A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais” (BRASIL, 1996). Valendo-se dessa definição, a Enfam traduz-se como espaço de formação profissional de alta complexidade, responsável por processos formativos e atividades educativas formais e sistematizadas que integram conhecimentos teóricos e práticos, pesquisa e ensino, em relação ao trabalho dos magistrados. Para tanto, também define os princípios legais de sua atuação em normativos e documentos de instituições do contexto de trabalho do Judiciário, em especial, e da própria Escola, que expressam os valores inerentes à sua filosofia educacional, como este projeto.

Particularmente, o princípio da *condução do trabalho educativo com autonomia didática, científica, pedagógica, administrativa e financeira* tem respaldo na Resolução CNJ n. 159/2012 (CNJ, 2012) e na Resolução STJ n. 3/2006 (STJ, 2006). Além de assegurar as condições necessárias para o funcionamento da Enfam, esses dispositivos legais conferem a ela a definição das diretrizes básicas e dos requisitos mínimos para a realização dos concursos públicos de ingresso na magistratura estadual e federal, bem como para fixar as bases do modelo didático-pedagógico de educação profissional e humanística para magistrados.

A relevância da experiência no processo de desenvolvimento profissional dos magistrados e de seus formadores pelos seus pares para a realização da justiça tem amparo no Código de Ética da Magistratura Nacional, de 18 setembro de 2008, instrumento essencial para os juízes incrementarem a confiança da sociedade em sua autoridade moral. Reconhecendo a necessidade de conhecimento e capacitação permanente dos magistrados, essa exigência fundamenta-se no direito dos jurisdicionados e da sociedade em geral à obtenção de um serviço de qualidade da administração judicial (art. 29). O par conhecimento/capacitação adquire intensidade especial em matérias, técnicas e atitudes que levam à máxima proteção dos direitos humanos e ao desenvolvimento dos valores constitucionais (art. 32), sempre pautados em uma postura eminentemente ética. No itinerário formativo proposto pela Enfam, é de suma importância a participação

do magistrado na formação dos outros membros do órgão judicial (art. 33), mantendo uma atitude de colaboração ativa em todas as atividades que conduzem à formação judicial (art. 34) e contribuindo com os seus conhecimentos teóricos e práticos para o melhor desenvolvimento do Direito e a administração da Justiça (art. 35).

Muitos dos princípios legais antes elencados também estão respaldados pelo Código Ibero-Americano de Ética Judicial e pelos dispositivos do documento das Nações Unidas denominado *Princípios de Bangalore*. Ao tratarem competência e diligência como pré-requisitos da devida execução do ofício judicante, esses princípios justificam a importância e necessidade de formação contínua e eficaz guiada pela ética e perspectiva humanística, reforçando o protagonismo do magistrado como agente de mudanças da própria prática e de questões sociais (ONU, 2008). De maneira geral, destacam os princípios éticos que devem nortear o Poder Judiciário e balizar a formação humanística, teórico-prática, ética e pautada no protagonismo do magistrado, sendo incorporados na proposta formativa desenvolvida pela Enfam com esses profissionais.

2.2 Princípios institucionais

Delimitado no campo da educação judicial, o trabalho formativo realizado pela Enfam tem como propósito maior aprimorar a qualidade da Justiça por meio do desenvolvimento de competências profissionais dos juízes, na perspectiva de concebê-los como agentes de mudança. Em decorrência disso, seus programas de formação – inicial, continuada e de formadores – são desenvolvidos para atender às especificidades e características de aprendizagem dos magistrados. Para tanto, mostram-se intimamente relacionados ao processo de ingresso, vitaliciamento e promoção na carreira da magistratura, de desenvolvimento de formadores de magistrados e das equipes que atuam nos espaços de ensino-aprendizagem desses profissionais.

A formação disponibilizada pela Enfam tem importância estratégica no desenvolvimento das competências profissionais dos magistrados e de implementação de políticas do Poder Judiciário. Por essa razão, os princípios institucionais de sua atuação são definidos de forma associada à sua missão e àquelas dos órgãos que compõem o Poder Judiciário, tendo a finalidade maior de contribuir com a prestação jurisdicional, e sendo caracterizados no quadro a seguir:

Princípios institucionais	Características
Profissionalização de magistrados e servidores atuantes em Escolas Judiciais e de Magistratura	Diz respeito à coordenação, à proposição e à realização de ações educativas voltadas para a profissionalização de magistrados, das equipes e dos formadores de Escolas Judiciais e de Magistratura, com o foco nas necessidades de aprendizagens para resolver situações complexas do trabalho, em consonância com as demandas dos jurisdicionados. Esse princípio orienta sobremaneira o Eixo Coordenação da Enfam, buscando o fortalecimento das referidas escolas por meio do desenvolvimento de competências para o exercício de atividades didático-pedagógicas por gestores, professores/formadores, coordenadores e demais profissionais que atuam nos cursos oficiais de formação e aperfeiçoamento de magistrados.
Articulação de ensino-pesquisa e difusão do conhecimento judicial	Corresponde à proposição, ao desenvolvimento, à disseminação e à divulgação de ações, estudos e pesquisas que contribuam para a melhoria da prática educativa das instituições de formação de magistrados e consequentemente do conhecimento e da atividade jurisdicional.
Desenvolvimento de projetos e ações de qualidade de vida dos profissionais, percebendo-os como sujeitos integrais e humanos	Fundamenta a realização de ações que contribuam com a melhoria do desenvolvimento profissional/psicológico, com a qualidade de vida e com atenção ao relacionamento interpessoal e interinstitucional.
Avaliação processual e contínua, considerando as diversas dimensões (ensino-aprendizagem-trabalho educativo e jurisdicional)	Objetiva desenvolver estratégias de avaliação que perpassem todas as dimensões do trabalho educacional: as ações de ensino; as aprendizagens; e o trabalho dos formadores e da própria Enfam. Concebendo a avaliação como processo e como produto – e, portanto, como vetor para a melhoria da prática educativa e da ação institucional –, as práticas formativas da Escola utilizam os resultados como diagnósticos.

Os princípios institucionais apresentados no quadro têm respaldo em documentos normativos diversos – notadamente no Regimento Interno da Enfam. Eles norteiam o seu Plano de Trabalho como instituição reguladora, coordenadora e articuladora do itinerário formativo dos magistrados, com o intuito de disseminar, incentivar e difundir ações e conhecimentos que provoquem mudanças e apoiem, de forma eficaz, o processo de desenvolvimento de competências profissionais dos magistrados. Os princípios em questão contribuem para a compreensão de que “a aprendizagem só ocorre com o protagonismo do magistrado-aluno em situações organizadas pelo formador, que desencadeiem processos de reflexão sobre as situações concretas da prática jurisdicional, estimulando novas formas de agir” (ENFAM, 2017g, p. 13).

2.3 Princípios pedagógicos

Os princípios pedagógicos da Enfam estão consignados em suas Diretrizes Pedagógicas (ENFAM, 2017c), que constituem o principal vetor para orientar o trabalho educativo da Escola. A partir dessas diretrizes, explicitam a visão de conhecimento, homem, juiz, sociedade, formação, competências, avaliação, ensino e aprendizagem, entre outros elementos, tendo como referência básica a missão da instituição. Tomando a prática jurisdicional como ponto de partida,

os princípios pedagógicos mostrados na figura a seguir orientam sua organização curricular como um todo e também o trabalho educativo das demais escolas de formação de magistrados, tendo como foco o desenvolvimento de suas competências profissionais.



Fonte: Enfam (2018d, p. 16)

A concepção epistemológica adotada pela Enfam aponta a relação entre teoria e prática, a articulação parte e todo, bem como a interdisciplinaridade como princípios pedagógicos fundamentais que direcionam as ações de formação de magistrados, o trabalho das Escolas Judiciais e das de Magistratura, e, em especial, a prática pedagógica dos formadores. Para tanto, parte da premissa de que a prática não fala por si, mas deve estar respaldada por algum tipo de atividade cognitiva, por alguma atividade teórica, de forma que os profissionais atuem orientados pela constante dinâmica de reflexividade – o que exige o movimento do pensamento a partir da prática laboral. Nesse processo de construção, “a relação entre parte e totalidade remete à necessidade de articulação entre os diversos campos do conhecimento disciplinar, em busca das relações e interfaces, pela interdisciplinaridade” (ENFAM, 2017c, p. 19).

Como princípio pedagógico da Enfam, a interdisciplinaridade é compreendida como uma abordagem que avança para além da justaposição de diferentes disciplinas, buscando sua síntese dialética e propondo novas formas de linguagem, pensamento e ação, de maneira a realçar as articulações de conceitos e metodologias. Revela uma compreensão interativa do conhecimento, traduzida pela articulação, em níveis diferenciados, entre duas ou mais disciplinas ou, ainda, entre campos do conhecimento, propondo a interação e integração de diferentes saberes. Sua finalidade não é, portanto, recorrer aos conhecimentos já produzidos pelas várias disciplinas, visando propor soluções para os problemas concretos e considerando diferentes olhares

sobre o mesmo tema, bem como sobre a própria prática pedagógica realizada. Nas práticas formativas desenvolvidas com os magistrados, “a interdisciplinaridade ocorre mediante a análise de casos concretos, pela vinculação de aspectos observáveis no caso com diferentes áreas que se articulam para viabilizar sua compreensão” (ENFAM, 2017e, p. 9).

Essa postura justifica a necessidade de todo o processo formativo pressupor a reflexão constante sobre as práticas curriculares desenvolvidas cotidianamente nos espaços educativos, sejam eles escolares ou não. Nessa direção, Fazenda (2009) assevera que o “processo de passagem de uma didática tradicional para uma didática transformadora, interdisciplinar supõe uma revisão dos aspectos cotidianamente trabalhados pelo professor” (p. 50).

O trabalho formativo da Enfam requer a contextualização dos conhecimentos na perspectiva da análise dos problemas imbrincados no cotidiano profissional dos magistrados. Com base na problematização e na adoção de metodologias ativas, os processos sistematizados de ensino e de aprendizagem promovem a integração/articulação teoria-prática, visando ao desenvolvimento de competências, estas encaradas como a capacidade de resolver problemas, mobilizando conhecimentos, experiências, aptidões específicas, comportamentos e habilidades transferidos para novas situações. Nessa lógica, os princípios pedagógicos da Escola compreendem a competência a partir da articulação indissociável das três dimensões explicitadas a seguir.

Competências específicas são as relativas ao saber-fazer. Elas levam em consideração as necessidades dos processos e das atividades de cada setor/unidade do Tribunal;

Competências cognitivas complexas são as relativas ao saber-conhecer. Integram as operações mentais que o sujeito utiliza para estabelecer relações com e entre objetos, situações, fenômenos e pessoas que deseja conhecer;

Competências comportamentais são as relativas ao saber-ser ou saber-conviver. Combinam dimensões tais como o comportamento, a cultura e a identidade, e também a ideia de vontade – ou seja, do engajamento e da motivação –, desenvolvem-se nos espaços e momentos de interação e de trocas, nos quais se formam as identidades (ENFAM, 2017c, p. 20).

Essa visão de desenvolvimento de competências está inserida nas dimensões social, contextual e coletiva dos sujeitos, partindo do pressuposto de que ninguém é competente sozinho, sem o suporte do contexto em que atua. Sendo assim, embora desenvolvidas no plano do indivíduo, as competências alcançam o coletivo. Tal visão está associada ao conceito de competência como algo aplicado tanto ao nível individual quanto à equipe de trabalho e à organização como um todo, sendo necessário, em última instância, reconhecê-la como incorporada aos níveis de profissionalidade (ZARIFIAN, 2001).

Nesse contexto, a construção do conhecimento parte da mediação pedagógica, das relações de interação e interatividade, devendo as situações didáticas orientar-se pela perspectiva

pedagógica crítica e problematizadora que parte da concepção significativa de aprendizagem e de estratégias que privilegiem a articulação teoria-prática. A concepção de mediação pedagógica defendida pela Enfam implica a construção de relações interativas capazes de ressignificar saberes em espaços de diálogo permanente entre os diferentes campos de saberes, visando desencadear e desdobrar a reflexão da prática laboral dos magistrados. Paralelamente, ganha relevo o papel do magistrado-aluno como sujeito criativo e protagonista na construção do próprio conhecimento e da própria aprendizagem, a partir de uma visão não fragmentada da realidade. Para tanto, as competências profissionais a serem nele desenvolvidas requerem abordagens pedagógicas que privilegiem integração de ações, atitudes, saberes, práticas, recursos e conhecimentos variados que contribuam efetivamente para a resolução das situações complexas inerentes ao trabalho judicante e à prática educativa.

Em síntese, os princípios pedagógicos das ações da Enfam – de maneira articulada àqueles de natureza legal e institucional – fundamentam a compreensão de que o trabalho educativo se mostra diretamente vinculado ao movimento da realidade histórico-social. Por essa razão, requerem do formador a organização de contextos significativos de aprendizagem que contem com situações concretas mediante exemplos, problemas, casos, simulações, laboratórios, jogos ou, ainda, com a inserção do aprendiz na prática laboral, por meio de visitas, estágios ou práticas vivenciais, sempre com o propósito de articular teoria e prática. As atividades desenvolvidas buscam articular diferentes campos do conhecimento, à luz de critérios de organização curricular que objetivem o desenvolvimento das competências profissionais dos magistrados.

3. ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA: ESTRUTURA E DIMENSÕES

Como prevê o art. 39 da Constituição Federal, a Enfam e as demais escolas de formação de magistrados no Brasil integram, como Escolas de Governo, o Sistema Nacional de Capacitação Judicial. Para atuar como espaço formativo, é importante que essas Escolas tenham em suas estruturas unidades de coordenação, planejamento e desenvolvimento das ações formativas dos magistrados.

3.1 Estrutura da Enfam

A estrutura organizacional da Enfam foi inicialmente estabelecida pela Resolução n. 3 de 30 de novembro de 2006 (STJ, 2006) e posteriormente pela Resolução n. 5 de 19 de junho de 2008, que, por sua vez, foi alterada pela Resolução n. 4 de 13 de março de 2014 (STJ, 2014) –todas do Superior Tribunal de Justiça – STJ. Aprovada pela Resolução Enfam n. 5 de 30 de novembro de 2017 (ENFAM, 2017), sua estrutura em vigor está consignada no *Manual de Organização* (ENFAM, 2017e), que traz a descrição das competências e responsabilidades das unidades administrativas e dos seus gestores. É composta pelas unidades descritas a seguir:

I – Conselho Superior

II – Direção-Geral – DG

A – Secretaria-Geral – SGE

1. Gabinete
2. Comissão de Desenvolvimento Científico e Pedagógico – CDCP
3. Comissão de Desenvolvimento do Programa de Mestrado Profissional – CDMP

B – Secretaria Executiva – SEE

1. Gabinete
2. Coordenadoria de Planejamento e Avaliação de Ações Pedagógicas – CPAP
 - 2.1 Seção de Planejamento e Avaliação Educacional – SEPAE
 - 2.2 Seção de Credenciamento e Acompanhamento de Cursos – SECRAC
3. Coordenadoria de Desenvolvimento de Ações Educacionais – CDAE
 - 3.1 Seção de Desenvolvimento de Cursos e Eventos – SEDCE
4. Coordenadoria de Administração e Finanças – CAFI
 - 4.1 Seção de Acompanhamento da Gestão Administrativa, Orçamentária e Financeira – SAOFI
5. Coordenadoria de Tecnologia da Informação – CTIN

Seguindo os mesmos critérios e parâmetros organizacionais do Superior Tribunal de Justiça e à luz dos normativos antes mencionados, a estrutura orgânica da Enfam conta com hierarquização de unidades cuja finalidade é aproximar os níveis decisório e operacional, agilizando a tomada de decisão, como explicitado em seu organograma.

O Conselho Superior é o órgão colegiado máximo de decisões da Enfam, sendo de natureza deliberativa, normativa e consultiva. É responsável pela formulação das diretrizes básicas do ensino, pela aprovação do planejamento anual, pela supervisão permanente das atividades acadêmicas e administrativas, e por decidir, em grau recursal, quanto às solicitações de credenciamento de cursos oficiais. Compõem o Conselho:

- (i) o Diretor-Geral da Enfam, que o preside;
- (ii) o Vice-Diretor da Enfam;
- (iii) o Diretor do Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal;
- (iv) dois Ministros do Superior Tribunal de Justiça, membros efetivos do Conselho da Justiça Federal; e
- (v) quatro magistrados, representando a Justiça Estadual e a do Distrito Federal e dos Territórios, além da Justiça Federal equitativamente, sendo: dois eleitos pelo Tribunal Pleno do Superior Tribunal de Justiça; um indicado pela Associação dos Juízes Federais; e outro pela Associação dos Magistrados do Brasil – todos para um mandato de dois anos.

A Direção-Geral é composta pelo Diretor-Geral e pelo Vice-Diretor, ambos Ministros do Superior Tribunal de Justiça e eleitos por seus pares (Tribunal Pleno) para mandato de dois anos. Essa instância pode designar, além das Secretarias, as comissões permanentes e temporárias para fins específicos, que comumente são compostas por magistrados com representatividade equitativa das Justiças Federal e Estadual, e, sempre que possível, com observância da diversidade regional e de gênero.

Estão vinculadas à Direção-Geral: (i) a Secretaria-Geral, à qual compete assegurar apoio técnico e assessoramento direto ao Conselho Superior e à Direção-Geral, além de exercer interlocução com a magistratura e os demais órgãos e instituições nacionais e internacionais; e (ii) a Secretaria Executiva, responsável pela gestão e fiscalização das atividades da Escola, bem como pela coordenação e supervisão das unidades que compõem o quadro administrativo.

Ligadas à Secretaria-Geral estão a Comissão de Desenvolvimento Científico e Pedagógico – que tem a finalidade de assessorá-la nos trabalhos de planejamento, organização e supervisão das atividades e nos projetos concernentes à formação e ao aperfeiçoamento de magistrados – e a Comissão de Desenvolvimento do Programa de Mestrado Profissional.

Com alçada de decisão imediatamente subordinada à das Secretarias, as atividades de coordenação estão subdivididas de acordo com as áreas finalísticas e de apoio. Nas atividades finalísticas estão a Coordenadoria de Planejamento e Avaliação de Ações Pedagógicas e a Coordenadoria de Desenvolvimento de Ações Educacionais. A primeira tem como incumbência coordenar as atividades de: (i) organização curricular, planejamento, acompanhamento e avaliação de cursos realizados pela Enfam; (ii) credenciamento e fiscalização de cursos oficiais desenvolvidos por Escolas Judiciais e de Magistratura; e (iii) orientação pedagógica dos docentes e dessas Escolas. Por sua vez, a segunda é responsável pela coordenação das atividades de organização, logística e execução de ações educacionais – nas modalidades presencial e a distância –, e pelos eventos institucionais realizados pela Enfam.

As atividades de apoio são de responsabilidade de duas outras coordenadorias: (i) Coordenadoria de Administração e Finanças, à qual compete planejar, coordenar e executar as atividades administrativas de aquisições, licitações, contratos, suprimento, manutenção predial e gestão orçamentária e financeira; e (ii) Coordenadoria de Tecnologia da Informação, responsável pela provisão de soluções de tecnologia da informação, automação de processos, comunicação eletrônica, armazenamento de dados, suporte técnico de *softwares* e equipamentos, bem como pelo atendimento especializado às diversas unidades da Escola.

A Enfam conta, ainda, com o apoio operacional do Superior Tribunal de Justiça na sua gestão administrativa – especialmente nas atividades de gestão de pessoas, patrimonial, contábil, orçamentária e financeira e de contratações, bem como nas de assessoramento nas áreas de documentação, jurídica, controle interno, entre outras, nos termos pactuados no Protocolo de Cooperação n. 14/2008.

Com o objetivo de intensificar a atuação nas atividades de orientação pedagógica de Escolas Judiciais e de Magistratura e de ampliar a disponibilidade de cursos de formação continuada e de formação de formadores, formalizou-se proposta de reestruturação organizacional da Escola Nacional. Contudo, por ora, sua implementação está inviabilizada pelas restrições orçamentárias que o STJ tem enfrentado.

A lotação de cargos e funções da Enfam consta do Anexo II.

3.2 Dimensões do trabalho da Enfam

Como instituição reguladora, orientadora e executora de ações educacionais para a profissionalização da magistratura, a Escola Nacional organiza seu trabalho a partir de três dimensões complementares e interdependentes: pedagógica; administrativa; e orçamentária.

3.2.1 Dimensão Pedagógica

A dimensão pedagógica refere-se ao trabalho educativo realizado pela Enfam de forma a viabilizar o alcance de sua finalidade básica – o desenvolvimento das competências profissionais dos magistrados. Nessa dimensão destacam-se o conjunto de ações que integram o ensino à pesquisa, incluindo o trabalho educativo relativo aos programas de formação inicial e continuada de magistrados, bem como à formação de formadores e das equipes técnico-pedagógicas. Refere-se, também, às ações de coordenação interna (acompanhamento e orientações dos formadores da Escola) e externa (orientação do trabalho das Escolas estaduais e Federais no que tange à unidade e ao alinhamento do trabalho formativo dessas instituições, preservando sua autonomia didático-pedagógica).

Como Escola Judicial norteadora do trabalho educativo das demais instituições de formação profissional de magistrados brasileiros, a Enfam se apoia na concepção de organização do trabalho pedagógico como um movimento de práticas integradas e dialógicas. Como espaço dinâmico de troca de práticas e experiências formativas, viabiliza a construção coletiva e colaborativa do conhecimento profissional. Nesse contexto, institui-se como um espaço de orientação profissional com finalidade precípua de formar integralmente o juiz – fundamentada em princípios humanistas, em teorias educacionais e de aprendizagens que contribuam com o autodesenvolvimento profissional, considerando as especificidades do trabalho e do processo de aprendizagem de adultos.

Partindo de saberes dos sujeitos em formação, a construção coletiva do conhecimento requer o desenvolvimento de atividades que permitam a interação de participantes-alunos e participantes-docentes, com a mediação dos formadores, de modo a oportunizar o intercâmbio de informações, experiências e ações. Agindo assim e partindo do conhecimento prévio dos participantes, o professor/formador tem o importante papel de facilitar aprendizagens significativas que façam sentido e tenham aplicabilidade na prática laboral dos magistrados. “Decorre dessa afirmação que o ser humano só conhece aquilo que é objeto de sua atividade e o conhece porque atua praticamente” (ENFAM, 2017e, p. 6).

Com o foco no desenvolvimento de competências da magistratura, as ações relativas à dimensão pedagógica são demarcadas a partir das cinco áreas de trabalho detalhadas a seguir:

I – Regulamentação/Normatização
<ul style="list-style-type: none">• Assessoria e orientações educacionais e pedagógicas para as Escolas relativas às Diretrizes e aos Normativos Educacionais.• Informações e orientações em matéria relacionada à área de atuação da Enfam e dos normativos vinculados à Educação Judicial e Profissional.• Criação ou atualização de normas sobre assuntos relacionados à área de atuação da Enfam.
II – Coordenação Pedagógica das Ações Educacionais Internas e Externas
<ul style="list-style-type: none">• Coordenação das atividades de organização curricular, planejamento, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação de cursos presenciais e a distância realizados pela Enfam.• Direcionamento dos aspectos pedagógicos e didáticos relativos ao planejamento e à avaliação dos programas de formação e aperfeiçoamento de magistrados.• Coordenação de ações de caráter didático-pedagógico demandadas por Escolas Judiciais e de Magistratura.• Coordenação de atividades de orientação de docentes/formadores da Enfam.• Coordenação de atividades de credenciamento e fiscalização de cursos oficiais desenvolvidos pelas Escolas;• Desenvolvimento de ações educacionais para equipes técnico-pedagógicas das escolas de formação de magistrados com a finalidade de alinhamento normativo.
III – Planejamento, Desenvolvimento, Acompanhamento, Avaliação e Monitoramento de Ações Educativas
<ul style="list-style-type: none">• Planejamento anual de ações educacionais e de orientação didático-pedagógica.• Planejamento curricular de programas/ações de formação.• Avaliação de aprendizagem e desempenho dos alunos magistrados.• Acompanhamento, avaliação e monitoramento de desempenho do trabalho dos formadores.• Avaliação institucional.
IV – Desenvolvimento de Materiais Didáticos
<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de material didático para os cursos de formação de magistrados e de formadores nas modalidades presencial, semipresencial e/ou a distância.• Orientação didático-pedagógica das escolas na elaboração de materiais didáticos.
V – Ações de Pesquisas
<ul style="list-style-type: none">• Apoio a estudos e pesquisas sobre temas relevantes para o desenvolvimento de ações de educação judicial.• Coordenação e promoção do desenvolvimento de estudos relativos à educação profissional dos magistrados e de seus formadores, bem como trabalho educativo das escolas de educação judicial vinculadas.

A organização do trabalho pedagógico da Escola Nacional é objeto de planejamento anual e de planos de ações de cada um dos seus segmentos/suas unidades, conforme outros normativos e direcionamentos desse Projeto, em especial os abordados no item 4 – Projeto Político-Pedagógico: organização curricular – práticas e perspectivas.

Na dimensão pedagógica, o acompanhamento dos cursos oficiais credenciados pela Enfam e daqueles realizados por Escolas Judiciais e de Magistratura, bem como as orientações didático-pedagógicas, estão inseridos nas atividades de coordenação Enfam-Escolas. Esse acompanhamento tem o propósito de assistir diretamente as equipes responsáveis pelas ações educacionais e estreitar o relacionamento com Escolas e magistrados. Além disso, visa oferecer orientação para a implementação e consolidação das políticas nacionais de formação e aperfeiçoamento, a fim de contribuir com o desenvolvimento de ações de capacitação de magistrados

mais próximas da realidade judicante. Nessa dimensão, as atividades da Enfam têm o intuito de confirmar o alinhamento das ações formativas desenvolvidas pelas Escolas Judiciais às Diretrizes Pedagógicas e constituem-se de:

- (i) adequação da execução aos planejamentos apresentados na solicitação de credenciamento;
- (ii) identificação das dificuldades das Escolas na elaboração dos planejamentos, auxiliando os profissionais envolvidos na ação;
- (iii) disponibilização de suporte didático-pedagógico aos docentes e às equipes das Escolas que realizam cursos de formação inicial, continuada e para formadores;
- (iv) fomento da priorização da aplicação sistematizada de métodos de ensino dialógicos e participativos, nos quais o compartilhamento de conhecimentos, experiências e práticas possibilite postura ativa para o desenvolvimento de saberes;
- (v) estimulação da adoção dos modelos de educação humanista, com base na problematização da realidade, ensejando o desenvolvimento de espírito crítico e práticas atentas à justiça social;
- e
- (vi) coleta de informações sobre boas práticas das Escolas vinculadas para disseminação entre as demais.

3.2.2 Dimensão Administrativa

A dimensão administrativa da Enfam abarca os aspectos gerais de sua organização, incluindo: gestão de pessoal; estrutura física, tecnológica e de comunicação; e seu funcionamento de maneira mais ampla.

3.2.2.1 Estrutura pedagógico-administrativa

O trabalho pedagógico-administrativo é desenvolvido de forma integrada e articulada, alinhado a este Projeto, às diretrizes e aos normativos, aproximando os níveis decisório e operacional da estrutura orgânica da Enfam, detalhada no item 3.1 do documento. A organização do trabalho contribui para que os esforços sejam empreendidos com a finalidade de imprimir qualidade e eficácia ao desenvolvimento de ações e à tomada de decisões relacionadas aos processos formativos destinados aos magistrados.

Nesse contexto, a equipe pedagógico-administrativa da Escola tem relevância para a concretização e constante avaliação do projeto educativo. Ela é composta por profissionais com formação nas áreas de Administração, Comunicação, Direito, Pedagogia e Tecnologia da Informação. Quanto ao trabalho especificamente didático-pedagógico, a equipe atual é formada por seis pedagogos.

Os servidores lotados na Enfam compõem o quadro do Superior Tribunal de Justiça e de outros órgãos do Poder Judiciário – razão pela qual os processos relacionados à política de gestão de pessoas ficam a cargo da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal. Nesse contexto, destacam-se a normatização e a execução das atividades destinadas ao provimento de cargos, à valorização e ao desenvolvimento de pessoas, à atualização e manutenção dos registros funcionais, à concessão de direitos, ao cumprimento de deveres dos servidores e à remuneração. No âmbito da Escola Nacional, a gestão dos servidores é de responsabilidade da Secretaria Executiva, em parceria com a Secretaria-Geral e as demais unidades.

A capacitação das equipes técnico-pedagógicas é promovida no contexto da política de formação junto ao STJ com o foco nas competências específicas para a atividade finalística da Enfam, inclusive fomentando a participação dos membros dessas equipes em ações externas nacionais e internacionais, bem como por meio do Programa de Formação de Formadores (FOFO).

3.2.2.2 Estruturas física, tecnológica e de comunicação

Funcionando no 1º andar do prédio do Conselho da Justiça Federal – CJF, em Brasília/DF, a Enfam conta com uma sala de aula com capacidade para 80 pessoas, que pode ser subdividida em até quatro salas de aula e estudos. Esses espaços possuem mobiliário, telas interativas, projetores, telões e outros equipamentos adequados às necessidades das atividades ali desenvolvidas.

Para realizar suas ações, a Enfam também compartilha com o CJF: um auditório com capacidade para 300 pessoas; um miniauditório de 40 lugares; seis salas de aula, que acomodam de 20 a 40 pessoas, um laboratório de informática para até 25 participantes; e uma biblioteca. Além dessa estrutura, faz uso de instalações do Superior Tribunal de Justiça, como um auditório de 400 lugares, salas de aula, sala de videoconferência, laboratório e biblioteca.

Por funcionar junto ao STJ, a Enfam utiliza o acervo da Biblioteca Ministro Oscar Saraiva, que integra a Secretaria de Documentação daquele Tribunal, tem como missão oferecer informações em doutrina e legislação necessárias à atividade judicante e administrativa do Tribunal e possui um acervo com 245.000 obras (aproximadamente) e 633 títulos de revistas jurídicas, sendo uma das mais importantes do Brasil.

O acervo é especializado em Direito com ênfase em Direito Civil, Direito Processual Civil, Direito Penal e Direito Processual Penal. A consulta ao acervo pode ser feita no Catálogo *on-line*.

A Biblioteca do STJ integra a Rede Virtual de Bibliotecas – Congresso Nacional – RVBI –, que reúne os acervos de 12 bibliotecas dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo.

A consulta ao Catálogo da RVBI permite ao usuário buscar informação em um universo de 1,5 milhão de documentos – referentes, em grande parte, à doutrina, mas também a outras áreas das Ciências Humanas e Sociais.

Criada em 2004, a Biblioteca Digital Jurídica do STJ – BDJur oferece livre acesso à informação, em inteiro teor, a atos administrativos, à produção intelectual dos Ministros, a artigos de periódicos, palestras, discursos, vídeos etc.

A Biblioteca Ministro Oscar Saraiva possui uma equipe especializada de bibliotecários para atender a solicitações de pesquisa de doutrina e legislação, e realizar levantamentos bibliográficos.

Além desses espaços voltados para cursos e outros eventos, as instalações da Enfam contam com salas, equipamentos e mobiliário destinados ao funcionamento de todas as suas unidades.

Há um lote no Setor de Clubes Esportivos Sul, na mesma quadra do prédio do CJF, destinado pela Secretaria do Patrimônio da União – SPU para a construção de uma nova sede da Enfam, cujo projeto de arquitetura foi desenvolvido pela equipe do Superior Tribunal de Justiça.

A infraestrutura tecnológica e de comunicação é disponibilizada essencialmente pelo STJ e inclui servidores, sala segura, computadores, impressoras, rede lógica, telas interativas e demais recursos audiovisuais, além de todos os serviços de atendimento e suporte. Essa infraestrutura contribui para que fiquem a cargo da equipe da própria Enfam as seguintes atividades:

- a) suportar e gerenciar a infraestrutura tecnológica, em conjunto com o STJ;
- b) prover soluções de tecnologia da informação, como automação de processos de credenciamento e de eventos;
- c) realizar atendimento especializado de tecnologia da informação às diversas unidades da Escola e de seus parceiros, entre eles docentes e Escolas Judiciais e de Magistratura.

O ambiente virtual de aprendizagem utilizado pela Enfam é a plataforma Moodle. Nela são desenvolvidos os cursos na modalidade a distância. Para a gravação de videoaulas, a Enfam utiliza a estrutura de TV vinculada à Secretaria de Comunicação Social do STJ, que conta com estúdio, equipamentos e profissionais técnicos especializados, além do estúdio de TV do CJF.

Desenvolvido pela equipe de TIC da Enfam, a Escola conta com um sistema de gestão educacional denominado EducaEnfam, que também é disponibilizado para a utilização das Escolas Judiciais. Como demonstrado na descrição dos projetos estratégicos constantes do Anexo I, o sistema conta com três módulos: (i) credenciamento (com funcionalidades de credenciamento em conjunto e credenciamento simplificado); (ii) gestão de cursos e eventos; e (iii) Banco Nacional de Formadores.

O Sistema Corpus927, desenvolvido pela Escola Nacional em parceria com o STJ, possibilita aos magistrados e às demais pessoas interessadas o acesso, por meio do portal Enfam, à consolidação das decisões vinculantes do Supremo Tribunal Federal e do Superior Tribunal de Justiça, bem como da jurisprudência do STJ. O código-fonte desse sistema tem sido cedido aos órgãos do Poder Judiciário mediante celebração de Termo de Cooperação Técnica.

3.2.2.2.1 Canais de comunicação

A Enfam conta com um *site* (<http://www.enfam.jus.br>), por meio do qual são divulgadas as informações sobre o seu funcionamento, suas normas, as ações formativas e institucionais desenvolvidas pela Escola, além de serem disponibilizados os canais de comunicação com magistrados, formadores e a sociedade, por intermédio do serviço Fale Conosco. Além do Portal, a divulgação de informações ocorre a partir das mídias sociais – Flickr e YouTube.

Por meio do Sistema EducaEnfam, alunos e formadores têm acesso às informações sobre as ações das quais participaram, bem como à emissão eletrônica de certificados e à consulta de suas avaliações.

No mesmo sistema, Escolas Judiciais e de Magistratura podem consultar o Banco Nacional de Formadores para selecionar docentes certificados no Programa de Formação de Formadores, além de consultar os cursos oficiais credenciados pela Enfam, possibilitando o acompanhamento de todo o ciclo de vida de um processo de credenciamento – desde o envio pela Escola Judicial até a publicação da portaria e o posterior arquivamento dos autos. O Banco também possibilita a consulta dos projetos de cursos já credenciados para atendimento de todas as escolas, de modo a permitir a edição dos que forem de interesse para submetê-los, com as adequações necessárias ao atendimento das especificidades da escola interessada, ao processo simplificado de credenciamento.

As informações sobre auditorias, gestão orçamentária, cargos, folha de pagamento, veículos oficiais, beneficiários, despesas e execução orçamentária, terceirizados etc., são geridas pelo Superior Tribunal de Justiça e disponibilizadas no Portal da Transparência, no endereço eletrônico http://www.stj.jus.br/portal_stj/transparencia.html.

A intranet do STJ também é utilizada pelos servidores e colaboradores que compõem a estrutura orgânica da Enfam.

3.2.3 Dimensão Orçamentária

A dimensão orçamentária da Enfam está relacionada à gestão dos recursos financeiros para suportar as despesas oriundas de suas atividades.

Desde a instalação da Escola, os créditos orçamentários a ela consignados e a execução das suas despesas ficavam sob a responsabilidade da Unidade Gestora do Superior Tribunal de Justiça, conforme estabelecia a Resolução STJ n. 3 de 30 de novembro de 2006 (STJ, 2006). Apenas em 29 de maio de 2013, o Tribunal autorizou a criação da Unidade Gestora (UG) vinculada à sua Unidade Orçamentária (UO), cuja efetivação só ocorreu em 1º de agosto de 2013, sendo identificada no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SI-AFI) com o número 05002 (processo STJ n. 4173/2013). Essa iniciativa também deu cumprimento à Resolução CNJ n. 159/2012, que determina, em seu art. 7º, que os “Tribunais incluirão em seus orçamentos rubrica específica para atender às necessidades das Escolas Judiciais [...]” (CNJ, 2012).

O mesmo dispositivo legal determina no §1º do referido artigo que as Escolas Judiciais “remeterão à Presidência dos respectivos Tribunais as propostas orçamentárias de acordo com suas necessidades, considerando as ações que desenvolverão no ano e o planejamento estratégico plurianual”. Por sua vez, o § 2º estabelece: “Escolas Judiciais constituir-se-ão como unidade gestora responsável, ou por conceito equivalente ao previsto nos orçamentos dos Estados da Federação, com competência para ordenação de despesa, podendo a execução ficar a cargo da unidade executora do respectivo Tribunal” (CNJ, 2012).

Em termos práticos, a criação da UG contribuiu para a Enfam: (i) agilizar atividades de execução orçamentária e financeira; (ii) conferir transparência e autonomia à gestão; (iii) garantir celeridade às informações gerenciais para tomada de decisão quanto ao ordenamento de despesas; e (iv) otimizar a execução dos recursos disponibilizados. Esses foram os primeiros passos para alcançar a autonomia orçamentária e financeira da Escola.

Cabe ressaltar que, apesar de a Enfam ter competência para ordenar despesas, os procedimentos administrativos – controle patrimonial, almoxarifado, contratações de materiais, equipamentos e investimentos – e a execução financeira e orçamentária dos seus recursos ocorrem por meio das áreas do Superior Tribunal de Justiça, com posterior compensação entre as ações orçamentárias, visto que ainda não há estrutura administrativa suficiente para a realização dessas atividades, conforme o estabelecido no art. 29 do seu Regimento Interno: “o Superior Tribunal de Justiça prestará apoio à Enfam para executar sua gestão administrativa, mediante protocolo de cooperação entre as partes”(ENFAM, 2013).

De acordo com o art. 27 do referido documento, as receitas da Enfam consistem em: (i) dotações que lhe forem consignadas em orçamento próprio, atualmente disponibilizado em dotação específica que compõe o orçamento anual da Unidade Orçamentária do STJ; e (ii) doações ou quaisquer outros valores que lhe sejam atribuídos. Por seu turno, o art. 28 estabelece que cons-

tituem as despesas da Escola custos referentes: (i) à promoção de cursos e eventos; (ii) ao desenvolvimento de cursos presenciais e a distância; (iii) à remuneração de professores, a título de planejamento de cursos ou de atividade instrutória, e de outros prestadores de serviços; e (iv) às diárias, passagens e ajudas de custo para os deslocamentos dos integrantes do Conselho Superior, de magistrados e colaboradores.

Em 2018, a Enfam teve seus créditos autorizados distribuídos inicialmente em duas ações: 20G2 – Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, no valor de R\$ 6.500.000,00 (seis milhões e quinhentos mil reais), e 157T – Construção do Edifício-Sede da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, no valor de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais).

Não houve execução orçamentária no Projeto de Construção do Edifício-Sede da Enfam em razão de o atual contexto econômico inviabilizar a expansão da despesa – especialmente no tocante a investimentos para o início da contratação dos projetos executivos e da construção. Diante disso, cancelou-se a dotação orçamentária, por meio da Portaria STJ n. 265 de 3 de setembro de 2018, com vistas à abertura de crédito suplementar ao Superior Tribunal de Justiça.

Algumas despesas previstas no orçamento da Enfam foram executadas pelo Superior Tribunal de Justiça, tendo em vista que o apoio operacional para o funcionamento da Escola é prestado por aquele Tribunal. São despesas de investimento e custeio que envolvem materiais e equipamentos, bem como despesas de apoio administrativo prestado por empresas contratadas. Para viabilizar a execução de algumas dessas despesas, houve o cancelamento parcial da dotação orçamentária referente a Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, ação 20G2, no valor de R\$ 480.000,00 (quatrocentos e oitenta mil reais), por meio da Portaria STJ n. 390 de 17 de dezembro de 2018, com vistas à abertura de crédito suplementar ao Superior Tribunal de Justiça. Dessa forma, a dotação atualizada autorizada passou a ser de R\$ 6.020.000,00 (seis milhões e vinte mil reais).

Nesse contexto, 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. Essa metodologia permite apresentar a demanda orçamentária e a capacidade operacional da Escola. É importante ressaltar, no entanto, que essa informação gerencial não é verificada no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), observando-se o remanejamento entre as ações.

Com base nessa metodologia, nota-se que o valor total empenhado foi de R\$ 5.689.947,00 (cinco milhões, seiscentos e oitenta e nove mil, novecentos e quarenta e sete reais), na ação de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, e de R\$ 469.088,00 (quatrocentos e sessenta e nove mil e oitenta e oito reais) nas ações do STJ, totalizando a despesa

executada de R\$ 6.159.035,00 (seis milhões, cento e cinquenta e nove mil e trinta e cinco reais), o que representa 94,75% do orçamento total disponibilizado à Enfam para a ação de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, como demonstrado no quadro a seguir. Da despesa total, R\$ 304.750,00 (trezentos e quatro mil, setecentos e cinquenta reais) referem-se a despesas de capital (investimentos) para melhorias na infraestrutura da Escola, como a aquisição de equipamentos destinados aos espaços formativos e de videoconferência.

Quadro 3 - Execução da despesa em 2018

Natureza da despesa	Valor (R\$)
Docência	1.837.970,74
INSS Patronal	291.152,83
Diárias	1.901.232,65
Passagens	1.312.974,01
Restituição/Reembolso de passagem e despesa com locomoção	2.165,78
Taxas de inscrição (concessão de bolsa para participação em curso)	143.509,53
Serviços de organização de eventos	109.336,51
Outras despesas correntes	113.703,49
Pesquisa	142.239,80
Investimento – equipamentos	304.749,84
Total	6.159.035,18

Quanto à aplicação dos recursos, as principais despesas da Enfam são oriundas de: remuneração de formadores; emissão de passagens; concessão de diárias; e contratação de serviços logísticos para realização de ações formativas, fiscalização de cursos oficiais e orientação pedagógica dos formadores e de Escolas Judiciais e de Magistratura, como demonstrado no Quadro Atividades de cursos e eventos em 2018, do item 1.8.

A evolução da execução orçamentária nos anos anteriores está apresentada na mensuração do Indicador 1 – Execução Orçamentária, no Anexo I, e a programação orçamentária de 2019 consta do quadro a seguir:

Objeto da Despesa	Natureza Despesa	Valor 2019
Tipo Despesa : Despesa Continuada		6.400.000,00
Diárias no País e no exterior	3.33.90.14	391.560,00
INSS/ Obrigações tributárias e contributivas	3.33.91.47	291.964,00
Diárias a colaborador eventual	3.33.90.36	1.361.500,00
Serviço de Docência PF	3.33.90.36	1.459.820,00
Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso - GECC	3.33.90.36	364.955,00
Tarifas bancárias	3.33.90.39	1.000,00
Prestação de serviços terceirizados de designer gráfico	3.33.90.37	241.566,60
Prestação de serviços terceirizados de fotografia e revisor de texto.	3.33.90.37	560.984,10
Prestação de serviços especializados de apoio administrativo na área de auxiliar de biblioteca	3.33.90.37	64.343,80
Serviço de emissão, remarcação e cancelamento de passagens aéreas nacionais e internacionais	3.33.90.33	1.334.177,50
Serviço de emissão, remarcação e cancelamento de passagens aéreas nacionais e internacionais	3.33.90.39	2.000,00
Prestação de serviços de planejamento, organização, coordenação e acompanhamento de eventos, por empresa especializada, com fornecimento de materiais e serviços necessários à realização de eventos institucionais	3.33.90.39	326.129,00
Tipo Despesa : Investimento		100.000,00
EQUIPAMENTOS E SERVIDOR DE ARMAZENAMENTO	3.44.90.52	100.000,00
	TOTAL	6.500.000,00

3.3 Governança, gestão de riscos e controles internos

O tema da governança é tratado no Plano Enfam 2014-2020, no objetivo estratégico Otimizar a governança corporativa, no qual, em princípio, pretende-se aprimorar internamente os mecanismos de liderança e gestão de projetos. Indicadores estratégicos de desempenho – como governança institucional, governança de pessoas, e governança de TIC – são monitorados pelo STJ.

As proposições normativas da Enfam e os seus fundamentos orientam o planejamento, a implementação, o acompanhamento e a avaliação das ações educacionais a serem desenvolvidas pela própria Enfam e por Escolas Judiciais e de Magistratura.

Nessa perspectiva, a Enfam atua tanto na atualização quanto na elaboração de atos normativos atendendo à necessária regulamentação das atribuições relacionadas aos três programas de formação: inicial, continuada e de formadores. Tais normativos também fundamentam as ações de fiscalização.

A Enfam disciplina a gestão das seguintes áreas de atuação:

- Estratégia – Resolução Enfam n. 8 de 11 de dezembro de 2017;
- Diretrizes Pedagógicas – Resolução Enfam n. 7 de 7 de dezembro de 2017;
- Contratação e retribuição financeira de docentes – Resolução Enfam n. 1 de 13 de março de 2017, alterada pela Resolução Enfam n. 8 de 16 de janeiro de 2018;
- Programas de formação e aperfeiçoamento e ingresso, formação inicial e aperfeiçoamento de magistrados e de formadores – Resolução Enfam n. 2 de 8 de junho de 2016, com nova redação dada pelas Resoluções Enfam n. 2 de 14 de março de 2017 e n. 4 de 30 de novembro de 2017;
- Credenciamento de Cursos Oficiais – Instrução Normativa Enfam n. 1 de 3 de maio de 2017;
- Reconhecimento de instituições para a realização de cursos de formação de mediadores judiciais – Resolução Enfam n. 6 de 21 de novembro de 2016, alterada pela Resolução Enfam n. 3 de 7 de junho de 2017;
- Disciplinamento de cursos internacionais – Resolução n. 4 de 29 de agosto de 2016;
- Banco Nacional de Formadores e procedimentos para atuação de formadores certificados em cursos do Programa de Formação de Formadores – Resolução n. 2 de 26 de abril de 2018; e
- Participação de magistrados, servidores e demais profissionais nas ações formativas promovidas pela Enfam – Portaria Enfam n. 8 de 24 de agosto de 2018.

A Escola Nacional opera na gestão de riscos e nos controles internos seguindo as normas estabelecidas pelo STJ quanto aos procedimentos de contratações, administrativos e de gestão de pessoal. No tocante aos processos finalísticos, além de observar os seus normativos, tem atuado – com maior ênfase desde 2017 – nos procedimentos de fiscalização dos cursos ministrados por Escolas Judiciais e de Magistratura para o cumprimento dos normativos – ação acompanhada pelo indicador 8 do seu Plano Estratégico.

4. PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: ESTRUTURA CURRICULAR – PRÁTICAS E PERSPECTIVAS

A organização curricular dos processos formativos desenvolvidos pela Enfam tem como referência básica suas Diretrizes Pedagógicas (ENFAM, 2017c), de maneira a garantir que a realização das diversas ações esteja coerente com os fundamentos e princípios expressos neste Projeto. Para sua adequada compreensão, os dois tópicos seguintes tratarão das concepções de educação, aprendizagem e currículo associadas ao processo formativo dos magistrados, desenvolvido pela Escola.

4.1 Concepção de educação defendida pela Enfam

Como prática social, a educação corresponde à ideia de formação permanente, integral, teórico-prática, ética, crítica, partindo da compreensão de que as dimensões individual e social estão interligadas na prática humana. Nesse nível de compreensão há o reconhecimento de que o fenômeno educativo é, ao mesmo tempo, constituinte e constituído pela ação dos humanos. Ao materializar-se por meio de processos pedagógicos situados em determinados contextos, a educação revela-se uma prática social dotada de características históricas e socioculturais que a particularizam frente aos sujeitos que a produzem e vivenciam. Como consequência, permite ao homem perceber a si mesmo, os outros homens, a natureza e a sociedade em termos mais amplos.

A Enfam compreende a educação como o processo resultante das influências, estruturas e ações que interferem no desenvolvimento do homem, em sua integralidade e dupla dimensão – individual e social –, e em sua relação ativa com a natureza e a sociedade. Como prática social complexa e pluridimensional, a educação sempre toma como referência determinado contexto de relações estabelecidas entre grupos sociais. “A educação é, assim, uma prática humana, uma prática social, que modifica os seres humanos nos seus estados físicos, mentais, espirituais, culturais, que dá uma configuração à nossa existência humana individual e grupal” (LIBÂNEO, 2006, p. 64).

Nessa lógica, a ação educativa que se estabelece entre os indivíduos não existe *a priori*, visto que não pode ser antecipada ou preconcebida. Ao contrário, precisa ser construída, a partir das relações sociais das quais os sujeitos participam – no caso, educador e educando, formador e magistrado-aluno. A formação dos indivíduos não ocorre no vazio, mas em meio a condições concretas de determinado grupo social, visando assumir um real significado para os envolvidos.

Diante da sua missão institucional, a Escola Nacional situa seu trabalho na proposta crítica de educação que parte da visão não fragmentada e não mecanicista entre vida e trabalho,

entre prática educativa e realidade social. Dessa forma, concebe a educação como um processo dialético e complexo, que busca superar a dicotomia entre teoria e prática, favorecendo as transformações nos magistrados e no trabalho que esses profissionais realizam. Essa visão traz para os espaços formais de educação profissional (como é o caso da Enfam) o compromisso com a formação dos sujeitos em suas dimensões individual e social, bem como a compreensão de que a prática educativa é “complexa, já que nela se expressam múltiplos fatores, ideias, valores, hábitos pedagógicos etc.” (ZABALA, 2005, p.16).

Na convergência da educação judicial orientada para as necessidades de aprendizagens profissionais dos magistrados com as demandas sociais, a atividade educacional é forjada nas relações pedagógicas, como um processo que contribui para a autonomia e a emancipação dos indivíduos a partir do conhecimento historicamente construído. Para isso, o trabalho da Enfam pauta-se essencialmente no princípio do direcionamento de ações formativas na perspectiva da educação permanente, formação ética, humanística e teórico-prática, em sintonia com o perfil necessário à prática jurisdicional, considerando a missão do Poder Judiciário.

Nessa direção, é possível inferir dos estudos de González e Cooper (2017) que uma educação articulada com a realidade social se materializa a partir do planejamento e desenvolvimento de práticas formativas interdisciplinares que contemplem as necessidades de aprendizagens dos juízes na sociedade contemporânea. Um processo formativo dessa envergadura demanda a reflexão de problemas reais e ações participativas que integrem metodologias ativas, experiências e práticas variadas interligadas, também, com as necessidades dos magistrados que dele participam.

Em síntese, a concepção de educação postulada pela Enfam compartilha a ideia defendida por Saviani (2009) de que o fenômeno educativo “é uma atividade mediadora no seio da prática social global, pois tem potencial para instrumentalizar os sujeitos para ação sobre a realidade” (p. 86). Desse ponto de vista, seu objetivo mais amplo é ajudar o homem a tornar-se cada vez mais um ser histórico-social consciente e capaz de contribuir para as transformações sociais.

4.2 Concepção de aprendizagem

De maneira articulada com a concepção educacional anteriormente explicitada, a concepção de aprendizagem defendida pela Escola Nacional em seus processos formativos desenvolvidos nas modalidades presencial e a distância é a sociointeracionista, formulada pelo educador Lev Semyonovich Vygotsky (1896-1934). Essa abordagem parte do pressuposto de que os homens só se tornam humanos por meio da interação, justificando o peso determinante do social na relação entre desenvolvimento e aprendizagem. Entretanto, para Vygotsky (2001),

mesmo mantendo íntima relação, esses dois processos possuem identidades próprias, visto que “a aprendizagem não é, em si mesma, desenvolvimento, mas uma correta organização da aprendizagem [...], conduz ao desenvolvimento mental, ativa todo um grupo de processos de desenvolvimento, e esta ativação não poderia se produzir sem a aprendizagem” (p. 115).

O desenvolvimento é um processo de internalização das formas de pensar e agir de determinada cultura – o que tem início nas relações sociais –, enquanto a aprendizagem se antecipa e conduz o desenvolvimento do indivíduo (VYGOTSKY, 2008). Como ambos os processos são construídos de maneira paralela e permanente, por meio das interações que os indivíduos estabelecem com seu ambiente físico e social, o homem é visto como produto e produtor dessas interações, mediado pelas relações culturais das quais participa. Esse processo é de natureza dialética, visto que, para o autor, são as aprendizagens ocorridas no meio sociocultural que impulsionam o desenvolvimento da pessoa. Disso resulta que o conhecimento tem origem na interação do objeto do ambiente com o conhecimento que a pessoa já possui.

Entre os vários conceitos discutidos pelo autor sobre a relação entre desenvolvimento e aprendizagem destaca-se o de Zona de Desenvolvimento Proximal – ZDP, definida como a distância entre o nível de desenvolvimento real e o nível de desenvolvimento potencial do indivíduo. O primeiro corresponde àquilo que o indivíduo – no caso, um magistrado-aluno que participa de curso ou outra ação formativa – pode realizar sozinho em determinada situação, sem a ajuda de outra pessoa; o segundo diz respeito ao que ele pode realizar ou aprender na interação com outras pessoas, a partir da observação/imitação ou troca de ideias, desafiado por situações decorrentes das interações das quais participa. “O nível de desenvolvimento real caracteriza o desenvolvimento mental retrospectivamente, enquanto a zona de desenvolvimento proximal caracteriza o desenvolvimento mental prospectivamente (VYGOTSKY, 2007, p. 97).

Como teoria da aprendizagem, o sociointeracionismo concebe o indivíduo como um ser social que passa por constantes interações por meios diversos de natureza simbólica (a linguagem, por exemplo) e técnica que, no caso da educação a distância, se associa, entre outros, aos recursos tecnológicos/midiáticos. Essas interações são condição *sine qua non* para a formação de um sujeito ativo, autônomo e capaz de construir/produzir conhecimentos por meio de um processo que envolve, ao mesmo tempo, quem ensina e quem aprende, bem como os elementos da realidade social em que estão inseridos. Justifica-se, nesse contexto interpretativo, o papel do professor/formador como um *mediador* das situações que se estabelecem na interação do indivíduo com o ambiente, estruturando atividades formativas que valorizam as trocas mútuas de experiências entre indivíduos e entre grupos de indivíduos, em suas relações sociais.

4.3 Concepção de currículo e sua relação com a formação dos magistrados

A palavra *currículo* foi utilizada pela primeira vez em 1633, no dicionário inglês da Universidade de Oxford (Inglaterra). O termo vem do latim *curriculum* e significa “corrida” ou “pista de corrida”, sendo associado, portanto, ao sentido de um percurso a ser seguido. No plano educacional, ele preserva, até a atualidade, a ideia de um caminho a ser percorrido pelo estudante. De forma geral, além dos conteúdos programáticos, o currículo compreende as atividades escolares desempenhadas pelos discentes. Constitui o instrumento que materializa as ações, definições e direções do trabalho escolar, podendo ser explicitado em projetos, textos normativos, programas e planos de ensino, livros, guias etc.

Em um sentido mais abrangente, o currículo inclui valores, convicções e as práticas sociais associadas aos indivíduos que dele participam, razão pela qual demanda sua compreensão tanto naquilo que se refere às práticas escolares como na relação que mantém com a sociedade mais ampla na qual tem suas raízes. Ele se revela como algo sintonizado com os objetivos definidos para as propostas educacionais da época em que se realiza, o que demanda sua compreensão como algo vivo, e não meramente um conjunto de disciplinas e conteúdos a serem repassados aos indivíduos.

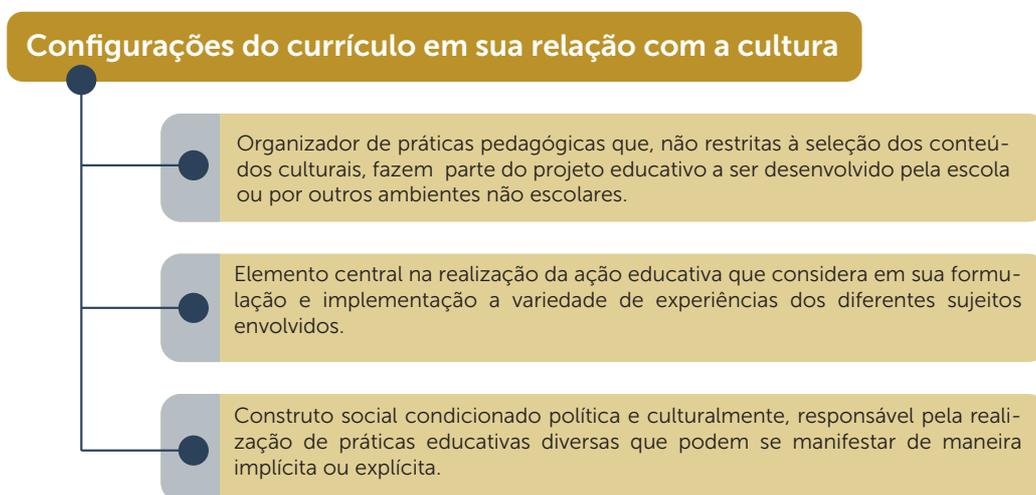
Nessa perspectiva, nos tempos atuais, o currículo é concebido como uma construção social determinada pelo contexto dos sujeitos, podendo materializar-se em ambientes formais, como a escola, e também em outros não escolares. Por essa razão, precisa ser vivenciado para além do cognitivo, das ideias, dos conceitos e das informações, embora sejam esses aspectos também de grande importância para a formação do indivíduo. Em sua essência, ele incorpora elementos que têm vida na cultura dos diversos grupos sociais, sendo uma opção carregada de valores, atitudes e pressupostos de naturezas variadas que resultam, na prática, em um conjunto diversificado de aprendizagens decorrentes da forma como os diversos sujeitos interagem em diferentes ambientes educativos, sejam eles escolares ou não.

O cognitivo e os conteúdos de ensino são dois importantes elementos, mas não esgotam as práticas curriculares, considerando que estas não se restringem à mera repetição dos saberes escolares e que acontecem em uma sociedade em constante transformação. Nessa direção, ganha força a concepção do currículo como uma construção histórica, visto que se concretiza a partir de valores e pressupostos presentes nas práticas culturais de determinados grupos sociais.

Podendo ser representado por meio de diferentes documentos e experiências, o currículo identifica as práticas do trabalho educativo, bem como ideologias – impregnadas na sociedade, na instituição escolar, nas formas de conhecimento e nas ações de educadores. Na prática, ele pode

ser prescrito, quando oficialmente constituído por práticas curriculares explicitadas em programas, projetos, guias, materiais didáticos e outros documentos que sistematizem o trabalho escolar. Em direção contrária, é concebido o currículo real, cuja construção ocorre a partir daquilo que é verdadeiramente vivido pelos sujeitos que dele participam, das interações que promovem, no caso, formador e aluno-magistrado. O currículo também pode ser oculto, perspectiva que o situa no plano das práticas subjetivas, estabelecidas na relação professor-aluno e no ambiente escolar, não impressas no currículo formal; é, portanto, aquele que “funciona de maneira implícita por meio dos conteúdos culturais, dos hábitos e das interações” (SANTOMÉ, 1995, p. 78). Nos três casos, o currículo orienta e confere identidade às práticas educativas, à proporção que revela aos agentes e públicos internos e externos as qualidades, características e especificidades dos elementos que compõem os programas e projetos de formação desenvolvidos pela instituição educativa.

A natureza da discussão empreendida pelas teorias do currículo requer uma visão contextualizada da forma como os saberes são produzidos pelo homem e das maneiras como este lida com a diversidade desses saberes na cultura. O esquema a seguir explicita algumas configurações curriculares assumidas, nos tempos atuais, na perspectiva comentada anteriormente.



Essas configurações consideram as dimensões social, cultural e política do currículo, sem deixar de reconhecer também a relevância de seu aspecto técnico, bem como a necessidade de que os professores/formadores tenham um posicionamento crítico em relação à sua opção por realizar um trabalho que contribua, de fato, para o processo de transformação social. Para Freire (2009), a opção desses profissionais passa também pela maneira como lidam com os conteúdos

curriculares e pela forma como se expressam no processo formativo dos indivíduos. “Os que decidem pela transformação da realidade da mesma forma precisam organizar suas táticas em coerência com suas estratégias – quer dizer, com seu sonho possível ou sua utopia” (p. 94).

Uma visão crítica do currículo aponta a necessidade de ir além da proposta de conhecer o processo de sua elaboração e organização. Ao contrário, busca fundamentalmente compreender o que as práticas curriculares fazem com os indivíduos nos mais variados espaços educativos, partindo da premissa de que não existe uma cultura universalmente aceita, praticada e digna de ser transmitida às futuras gerações por meio dessas práticas curriculares.

Desse ponto de vista, o currículo caracteriza-se como um espaço de lutas e conflitos de natureza cultural, razão pela qual, em vez de ter uma natureza superficial nas relações entre os grupos sociais, mostra-se profundamente enraizado nos distintos interesses desses mesmos grupos. Isso explica por que ele não pode ser reduzido à questão técnica, considerando que suas implicações são de natureza eminentemente pedagógica, política e cultural.

Com base no exposto, a Enfam considera que o currículo constitui a principal estratégia de definição e articulação de políticas e ações educacionais desenvolvidas pelos sujeitos no âmbito do Estado, dos espaços escolares e de outros igualmente formativos – como é o seu caso. Partindo desse pressuposto, cabe à Escola Nacional implementar as suas diretrizes pedagógicas para organizar o currículo da formação dos magistrados e de seus formadores. Na prática, isso já vem ocorrendo por meio de normativos, como a Resolução Enfam n. 2 de 8 de junho de 2016 (ENFAM, 2016), que dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados, e regulamenta os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento desses profissionais e de seus formadores, bem como de outros documentos, como guias, material didático e projetos dos cursos que realiza.

No contexto institucional da Enfam, o currículo é planejado e desenvolvido em consonância com as metas educacionais das Escolas Judiciais, de forma alinhada com a missão do Poder Judiciário, e o foco no perfil profissional desejável para os magistrados e seus formadores. Para tanto, considera as finalidades da formação e determinadas questões a serem respondidas, tais como: *Qual formação? Para qual profissional? Quais competências?* Pensar respostas para essas e outras questões implica observar o disposto nas Diretrizes Pedagógicas da Enfam, em seu art. 9º: “Na formação e no aperfeiçoamento de magistrados, Escolas Judiciais e de Magistratura devem oferecer cursos com o foco no desenvolvimento de competências profissionais para atuação nos diferentes ramos da Justiça” (ENFAM, 2016, p. 3). Reitera-se, portanto, que o foco da organização curricular e do trabalho dos formadores e demais agentes das Escolas Judiciais está na educação profissional dos magistrados.

No cenário de formação profissional, o desenho curricular proposto pela Enfam tem como finalidade contribuir para o rompimento de estruturas fragmentadas no processo de construção do conhecimento, em sintonia com o que fundamentam as referidas diretrizes. Para tanto, pauta-se na integração de saberes, ações e princípios que orientam o trabalho educativo realizado, como articulação teoria-prática, parte-totalidade, interdisciplinaridade, entre outros, na perspectiva do currículo como construção social, nos termos comentados anteriormente.

O esquema apresentado a seguir busca sintetizar as ideias discutidas neste documento sobre a concepção de currículo, de maneira articulada com a perspectiva formativa trabalhada pela Enfam.



À luz dos elementos mostrados no esquema, a organização curricular defendida pela Enfam para a formação dos magistrados e de seus formadores orienta-se por modelos que consideram os problemas sociais, os interesses e as experiências desse público na lógica de desenvolvimento de suas competências profissionais. Conforme orientação de suas Diretrizes Pedagógicas, essa lógica vai além da perspectiva pragmática de educação, pois, valorizando a articulação teoria-prática, temos os problemas e as necessidades da prática laboral dos juízes como ponto de partida para o desenho curricular das ações educativas. Com inspiração em Vázquez

(1997), no Projeto Político-Pedagógico da Enfam, a prática é compreendida no sentido de práxis, traduzida como “atividade teórica e prática que transforma a natureza e a sociedade; prática, na medida em que a teoria, como guia da ação, orienta a atividade humana; teórica, na medida em que esta ação é consciente” (p. 117).

4.4 Atribuições do formador na atuação docente

Partindo das concepções de educação e de currículo discutidas nos dois itens anteriores, a Enfam considera que, para o processo de construção do conhecimento, o professor/formador tem grande responsabilidade na mediação entre o conteúdo e o magistrado-aluno, considerando as ações curriculares que realiza. “Os efeitos educativos que se pretende com um determinado currículo são mediatizados por meio das tarefas que os alunos realizam e dos planos que os professores fazem de sua prática, das estratégias que eles elaboram” (SACRISTÁN, 2000, p.149-150).

Para melhor orientação das atividades docentes, a formação dos formadores pauta-se no perfil, nas competências, no papel e nas atribuições dos formadores responsáveis pela implementação curricular no desenvolvimento de ações educativas no contexto da Enfam, observando-se os normativos sobre os aspectos da atuação e seleção de formadores. No âmbito desta Escola, docentes e demais profissionais responsáveis pelas ações educativas comprometem-se necessariamente com o próprio desenvolvimento profissional. Para tanto, participam de processos de formação permanente cujas referências são as competências básicas/gerais e específicas pertinentes às atividades que desempenham, revelando a consciência do itinerário profissional e formativo, como mostrado na figura a seguir:



No caso específico do formador, é requerido o investimento na profissionalização docente para que ele atue como agente mediador das práticas curriculares, comprometido com a missão, os valores e os princípios da instituição de formação em que atua. Assim, para atuar com atividades docentes nos processos educativos de magistrados e de seus formadores, no cenário da Enfam, o formador precisará demonstrar competências profissionais pertinentes às referidas atividades. “Cada competência profissional reclama um determinado tipo de conhecimento como necessário para o objetivo dela, pois o desenvolvimento profissional do docente depende do tipo de decisões que se consideram próprias ou impróprias de sua função (SACRISTÁN, 2000, p. 199).

Na lógica do conceito de desenvolvimento e das dimensões de competências adotadas pela Enfam, a ação dos formadores (docentes/professores/coordenadores) parte do pressuposto de que tais profissionais, como agentes da educação profissional de magistrados, assumem compromisso de aperfeiçoar e desenvolver competências inerentes ao trabalho docente. Nesse caso, como referências para as ações de aperfeiçoamento/desenvolvimento docente, identificam-se três grandes blocos de competências relativas às situações de ensino-aprendizagem, compreendidas como a base do trabalho de todo e qualquer professor/formador, e que são detalhadas no quadro seguinte:

Planejar aulas/atividades	Realizar/ministrar aulas/atividades	Avaliar aprendizagens dos alunos
<ul style="list-style-type: none">• Conhecer o próprio estilo;• Conhecer as limitações, o perfil e o contexto dos alunos;• Compreender níveis e tipos de planejamento;• Relacionar competências aos objetivos, conteúdos, saberes, às estratégias e à avaliação no plano de ensino;• Utilizar saberes/conhecimentos didático-pedagógicos;• Dominar a matéria de ensino;• Conhecer a epistemologia e a metodologia adequada à matéria/área de ensino;• Diferenciar modelos de ensino;• Conhecer o currículo, o projeto pedagógico, as diretrizes, os normativos da instituição e outros recursos relativos à ação educativa.	<ul style="list-style-type: none">• Dirigir situações de aprendizagem de acordo com o planejamento e a abordagem pedagógica da instituição;• Demonstrar inteligência emocional e liderança no desenvolvimento de cursos e outras ações educativas;• Administrar adequadamente o tempo e a heterogeneidade da turma;• Estabelecer comunicação que promova interação/trocas/participação ativa;• Favorecer a interdisciplinaridade, a relação teoria-prática e a visão sistêmica;• Criar estratégias para motivar alunos;• Trabalhar em equipe de modo a viabilizar a interação e a colaboração;• Administrar conflitos, demonstrando habilidade de mediação e comunicação;• Utilizar recursos e estratégias que viabilizem aprendizagens significativas, colaborativas e ativas.	<ul style="list-style-type: none">• Conhecer funções e tipos de avaliação;• Observar e avaliar os alunos em situações de aprendizagem, de acordo com as diretrizes pedagógicas da instituição;• Definir competências a serem desenvolvidas e analisar a progressão dos envolvidos;• Realizar <i>feedback</i> de forma ética, de modo a promover a aprendizagem;• Tomar/sugerir decisões com base em parecer avaliativo;• Realizar a avaliação como progressão da aprendizagem, com o foco no desempenho profissional;• Desenvolver estratégias e instrumentos para avaliar aprendizagens com o foco no desempenho profissional/nas competências requeridas dos magistrados.

Fonte: Equipe Enfam/autores com base na literatura, em informações da Resolução n. 1/2017 e na experiência com a atuação no FOFO.

O conteúdo do quadro faz referência à atuação e formação dos formadores, considerando que a competência não se alcança como algo findo, por ser fluida, dinâmica e desenvolvida por meio de ações de formação, do trabalho e de outras formas.

A competência não é uma constante. Ela pode e deve variar em função da evolução da situação em que intervém. Supondo a colocação à prova da realidade, a mobilização pertinente dos saberes [...] é progressivamente apreendida. Somente no fim de certo período o indivíduo poderá ser reconhecido como competente em seu contexto de trabalho (LE BOTERF, 2003, p. 52).

Na perspectiva da definição apresentada e das referências de competências de planejar, realizar e avaliar situações de ensino-aprendizagem – descritas na figura –, saberes e recursos variados são demandados dos formadores, de forma a desenvolver as competências profissionais requeridas para os magistrados. Mantendo alinhamento com a perspectiva teórica do referido autor, o conceito de competência defendido pela Enfam corresponde à

[...] capacidade de agir – em situações previstas e não previstas – com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos, experiências sociais e de trabalho, comportamentos e valores, desejos e motivações, desenvolvidos ao longo das trajetórias de vida em contextos cada vez mais complexos (ENFAM, 2017g, p. 20).

Nas situações de formação, as competências poderão ser desenvolvidas por meio de atividades variadas que permitam, o máximo possível, aproximações com situações reais. Isso justifica a importância de uma estruturação curricular – seja por eixos ou por outro desenho – que explicita as competências de referências, requeridas ao trabalho, e que sirvam de base para o planejamento de ensino, de modo a articular teoria e prática na perspectiva das práxis.

No seu agir competente, cabe ao docente (em ações presenciais e/ou a distância) demonstrar o conhecimento atualizado da matéria de ensino e da proposta educacional da Enfam, das habilidades didático-pedagógicas e das atitudes capazes de identificá-lo como um agente transformador, problematizador e mediador. Dessa forma, torna-se responsável pelas práticas curriculares para possibilitar as aprendizagens profissionais, considerando os normativos, as diretrizes explicitadas nesse Projeto e em outros documentos da Escola.

Os formadores/docentes atuantes nos programas de formação (inicial, continuada e de formadores) da Enfam desenvolvem suas atividades em conformidade com os normativos, as Diretrizes Pedagógicas, as orientações e os princípios expressos neste Projeto. Entre esses princípios, destacam-se os descritos no quadro a seguir:

Orientações/ Princípios	Características
Interdisciplinaridade	Percepção de integração de conhecimentos/saberes na construção destes pelos magistrados, cuja formação é desenvolvida considerando a complexidade da realidade social e a atividade jurisdicional.
Relação parte-totalidade	As atividades educativas são planejadas e desenvolvidas sem perder de vista a relação parte-todo, de forma a contextualizar a temática por meio de exemplos retirados da realidade local, nacional e/ou internacional.
Relação teoria-prática	O planejamento das atividades apoia-se em uma dinâmica que envolve o conhecimento do tema e a sua aplicação, decorrendo de uma proposta educativa voltada para o desenvolvimento de competências. Para tanto, recorre às metodologias ativas – simulações, estudos de caso, estudos de meio, debates e outras atividades que permitam agir e refletir sobre os assuntos objetos da formação.
Desenvolvimento de competências profissionais	As atividades curriculares são direcionadas para o aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências profissionais – domínio do conhecimento conceitual, envolvendo também as dimensões dos saberes relativos aos procedimentos e às atitudes que constituem o trabalho do magistrado (saber, saber-fazer, saber-ser e aprender).

4.5 Programas de formação desenvolvidos pela Enfam e o papel do formador

Ao cumprir a importante função de associar o conhecimento jurídico ao contexto da magistratura, a formação dos magistrados tem como aliado o uso de abordagens metodológicas capazes de favorecer a conexão com o fazer desses profissionais. Nesse contexto, as mediações pedagógicas resguardam ao formador o papel de provocador, facilitador e orientador da aprendizagem, revelando que ela é um processo no qual os dois atores (formador e magistrado-aluno) caminham juntos. Nas aulas, ambos trocam experiências, dialogam, debatem, procuram alternativas para determinados desafios da prática profissional. Na condição de mediador pedagógico, e tendo como aporte a sua própria experiência jurídica, o formador traça um percurso de aprendizagem que guia o magistrado-aluno no caminho permeado pela finalidade das temáticas apresentadas, preenchendo-as de sentido. Além disso, orienta sua ação pedagógica fundamentado na compreensão de que a aprendizagem implica “construir significados a partir da interação entre o conhecimento novo e algum conhecimento prévio existente na estrutura cognitiva do aprendiz” (ENFAM, 2017g, p. 26).

Considerando o exposto, os direcionamentos descritos nesta parte do documento são fundamentais para orientar o trabalho e a formação do formador, de maneira a atender as especificidades da natureza da educação judicial com seus desafios e complexidades em cada um dos programas de formação (inicial, continuada e de formadores) desenvolvidos pela Enfam, a seguir explicitados.

4.5.1 Programa de Formação Inicial

O curso de formação inicial volta-se para o desenvolvimento de competências necessárias ao exercício da magistratura, tem caráter compulsório e é realizado imediatamente após a entrada em exercício do magistrado. Constitui etapa do processo de vitaliciamento e compreende um mínimo de 480 horas-aula presenciais distribuídas em até quatro meses consecutivos. O curso é composto pelos módulos Nacional, promovido pela Enfam, e de âmbito local, realizado por Escolas Judiciais e de Magistratura.

O Módulo Nacional possui carga mínima de 40 horas-aula e duração mínima de cinco dias úteis, sendo preferencialmente ministrado no início da formação, com a finalidade de trazer elementos que contribuam para a integração, a conscientização e a unidade da magistratura no país. Consoante às Diretrizes Pedagógicas da Enfam, seus conteúdos são tratados de forma transdisciplinar e integrados pelo humanismo e pela ética, buscando a conscientização do juiz em relação ao seu ofício e papel no Poder Judiciário e na sociedade. Os temas são organizados de forma a garantir uma integração entre o trabalho da Enfam e o das Escolas Judiciais, podendo ser

selecionados de acordo com a realidade e a necessidade locais, entre outros aspectos, com base em tratativas e na análise da programação do Módulo Local. Além disso, nas turmas dos Tribunais Regionais Federais, são programadas algumas temáticas voltadas para a esfera federal.

O Módulo Local, com 200 horas-aula, corresponde ao desenvolvimento do conteúdo programático mínimo estabelecido pela Resolução Enfam n.2/2016 (ENFAM, 2016).

Os Cursos Oficiais de Formação Inicial previstos para o último quadrimestre do ano anterior às eleições e no primeiro quadrimestre do ano eleitoral, realizados no âmbito da Justiça Estadual, incluem um módulo de Direito Eleitoral com 24 horas-aula. O módulo é desenvolvido pela Escola Judiciária Eleitoral – EJE do Tribunal Superior Eleitoral em parceria com as Escolas Judiciárias Eleitorais – EJEs dos Tribunais Regionais Eleitorais.

A carga horária restante do curso de formação inicial é utilizada para o desenvolvimento de atividades práticas supervisionadas e a abordagem de temas de interesse local do Tribunal não contemplados nas temáticas elencadas pela referida Resolução. A parte prática do curso pode ser constituída por atividades simuladas ou judicantes, mediante a supervisão de um magistrado mais experiente.

A recomendação da Enfam é que, quando um mesmo tema for tratado nos dois módulos – nacional e local –, o primeiro apresente uma visão mais ampla do assunto, enquanto o segundo confira maior atenção à aplicabilidade do conteúdo no sistema judiciário local, enfatizando regras, rotinas e normativos específicos do Tribunal. Nessa lógica, cabe à Enfam a abordagem mais global e às demais Escolas um tratamento que considere o itinerário e as situações específicas do trabalho dos magistrados daquele tribunal.

Por ser um curso destinado à formação profissional do juiz que inicia a sua carreira, é importante que o conteúdo desse Programa seja voltado para o desenvolvimento de uma percepção humanística e interdisciplinar da magistratura, permeada por acurado senso ético, observando as orientações expressas nas Diretrizes Pedagógicas da Enfam. O tratamento didático da formação contempla a relação entre a teoria e a prática mediante o uso de metodologias ativas, de maneira que o juiz em formação possa relacionar os conteúdos ao seu cotidiano, articulando a formação teórica com aspectos e saberes da prática, de acordo com as competências profissionais demandadas pelo ambiente de trabalho.

Com uma concepção de currículo voltada para o contínuo desenvolvimento de competências profissionais, tem-se clareza de que a formação técnica do magistrado não é suficiente para a sua atuação, fazendo-se necessário outro olhar sobre o saber-fazer e o saber-ser. No processo de aprendizagem, no momento da formação inicial, parte-se do pressuposto de que o formador atue com estratégias que tenham como base a problematização, com a adoção de ati-

vidades que foquem em situações específicas da atuação profissional e que oportunizem a mobilização e aplicação dos conhecimentos previamente adquiridos com os saberes necessários à prática profissional. Nessa lógica curricular, as atividades contribuem para análise e apontamento de soluções de problemas da prática visando à compreensão do todo organizacional e ao melhor desenvolvimento do trabalho jurisdicional.

4.5.2 Programa de Formação Continuada – cursos presenciais e a distância

O Programa de Formação Continuada consiste em ações que levem à ampliação e ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências profissionais, englobando todos os cursos oficiais de aperfeiçoamento dos quais o magistrado vitaliciando ou vitalício deverá participar ao longo da carreira. Podem ser credenciados e também realizados pela Enfam, como cursos de aperfeiçoamento para fins de vitaliciamento ou promoção na carreira, com carga horária estipulada em normativos da Escola, ajustada como fixado para cada curso.

No âmbito da Enfam, a formação continuada é desenvolvida por meio de ações nas modalidades presencial e a distância. Essa formação apresenta um desenho curricular, em termos de organização dos conteúdos, com o foco na solução dos problemas identificados na prática – apresentados nas justificativas dos cursos – e tem os objetivos pedagógicos voltados para as competências de referência do trabalho do magistrado. Ela demanda uma abordagem que não seja meramente teórica da atualização legislativa, visto que tem como norte as competências a serem observadas nas situações complexas, considerando o tempo de experiência dos magistrados, os problemas e desafios enfrentados na prática jurisdicional.

Na convergência dos princípios defendidos neste documento, no planejamento e no desenvolvimento das ações de formação continuada, a Enfam observa as orientações do Código de Ética da Magistratura Nacional – Capítulo X, arts. 30, 31 e 32–, as quais estabelecem que o magistrado bem formado conhece o direito vigente e desenvolve as capacidades técnicas e também as atitudes éticas adequadas para aplicá-las corretamente. Para tanto, é obrigatória a formação continuada que permita desenvolver as competências relacionadas às matérias, às técnicas e às atitudes necessárias para o exercício jurisdicional de forma justa e célere, pautado pela ética e pelo humanismo.

Informações sobre componentes curriculares e critérios exigidos no planejamento dos cursos de formação continuada podem ser obtidas nos respectivos projetos pedagógicos e nos normativos da Enfam.

4.5.2.1 Desenvolvimento da formação continuada nas modalidades presencial e a distância: especificidades no contexto da Enfam

Nas modalidades presencial e/ou a distância, os cursos da Enfam são desenvolvidos com temas variados, de forma geral, abertos a todos os magistrados atuantes nos ramos das Justiças Federal e Estadual, e que tenham interesse nos assuntos disponibilizados, de acordo com seus itinerários profissionais. São definidos pela Direção da Escola – representada pela Secretaria-Geral e pela Comissão de Desenvolvimento Científico e Pedagógico –, com apoio da Coordenação de Planejamento e Avaliação de Ações Pedagógicas, conforme as necessidades de atualização e aperfeiçoamento expressas em pesquisas realizadas com os magistrados e as Escolas. Também podem ser definidos a partir do diagnóstico das demandas. A estruturação dos cursos conta com a contribuição de magistrados ou profissionais especialistas com ampla experiência e com conhecimento teórico-prático no tema a ser trabalhado, além da atuação conjunta dos gestores e da equipe técnico-pedagógica da Enfam.

Nas situações de ensino-aprendizagem – sejam presenciais e/ou a distância –, os temas são abordados por meio de estratégias que privilegiem a articulação entre teoria e prática, a partir de metodologias ativas, de fundamentos da aprendizagem colaborativa e significativa que considerem o conjunto de conhecimentos e experiências prévias decorrentes das trajetórias de formação profissional dos alunos-magistrados. Para tanto, o processo de planejamento das ações educativas conta com etapa de pesquisa diagnóstica, que pode ser realizada no ato da inscrição, a fim de identificar as reais necessidades de aprendizagem e traçar o perfil da turma. Quando não é possível efetivar a pesquisa na ocasião do planejamento do curso, a avaliação diagnóstica ocorre em momento oportuno antes de realização da ação educacional, de modo a orientar o plano de atividades dos docentes/formadores para que a aula/atividade seja planejada e desenvolvida com o foco nas experiências prévias e necessidades formativas dos sujeitos da formação.

Ainda em relação aos temas da formação, durante o planejamento de ações educacionais também são observadas as pesquisas e outras informações fornecidas anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça– CNJ, pelas corregedorias, pelos tribunais e pelas Escolas.

As metas nacionais traçadas pelo CNJ são relevantes para orientar as práticas curriculares, uma vez que são definidas considerando problemáticas observadas na prática do trabalho do Judiciário. Assim, a Enfam oferece cursos de formação continuada voltados para o desenvolvimento de competências necessárias ao aprimoramento do exercício jurisdicional, visando alcançar as grandes metas do Judiciário estabelecidas pelo referido Conselho.

No Brasil, a Educação a Distância (EaD) é normatizada pelo Decreto n. 9.057, de 25 de maio de 2017, que regulamenta o art. 80 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, n. 9.394/1996 (BRASIL, 1996). O art. 1º do decreto supracitado concebe a educação a distância como:

[...] a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos (BRASIL, 2017).

Também com base na concepção sociointeracionista de aprendizagem – explicitada no item 4.2 deste Projeto Pedagógico –, a educação a distância oferecida pela Enfam considera que o nível de desenvolvimento real diz respeito às atividades/tarefas que a pessoa é capaz de realizar sozinha (magistrado-aluno) e que o nível de desenvolvimento proximal se refere àquelas em que o indivíduo revela condições de realizar com a ajuda de alguém mais experiente (formador/docente). Considerando isso e o pensamento de que a aprendizagem impulsiona o desenvolvimento do indivíduo, a concepção de EaD da Escola Nacional respeita e reconhece a ideia de zona de desenvolvimento proximal” de Vygotsky (2007), compreendida como espaço de mediações pedagógicas que estimulem o trabalho colaborativo.

A opção pelo sociointeracionismo demanda a configuração de ações pedagógicas que tomem a comunicação e o diálogo como mediadores do processo de ensinar e aprender, e, portanto, como elementos capazes de contribuir para a criação de novas formas de produção de conhecimentos, que têm origem nas interações e no diálogo entre os participantes. Nesse contexto e como uma exigência existencial, o diálogo acaba configurando-se como “o encontro em que se solidarizam o refletir e o agir de seus sujeitos endereçados ao mundo a ser transformado e humanizado, não pode se reduzir a um ato de depositar ideias de um sujeito no outro, nem se tornar simples troca de ideias a serem consumidas pelos permutantes (FREIRE, 2015, p.109). Nessa abordagem, ainda que os alunos-magistrados apresentem singularidades em seus ritmos de aprendizagem e tenham autonomia para estudar no tempo cronológico que mais atenda suas necessidades, eles sempre demandarão mediações pedagógicas dos tutores e da relação com os seus pares no processo ensino-aprendizagem do qual participam.

Na visão sociointeracionista adotada pela Enfam para a EaD, embora a produção dos conhecimentos por parte dos magistrados-alunos e tutores/formadores demande um esforço individual, ganha sentido e força sua construção coletiva nos ambientes virtuais de aprendizagem, de diferentes formas e respeitando as individualidades. Disso decorre a preocupação com o

desenvolvimento de atividades que considerem a capacidade intelectual dos juízes por meio de propostas desafiadoras e problematizadoras sobre a prática laboral, tendo a preocupação de situá-la no contexto sócio-histórico-cultural no qual se realiza. Ainda que seja um elemento também inerente à educação presencial, na EaD a participação ativa requerida e oportunizada pelos ambientes virtuais de aprendizagem tem seu papel redimensionado nas relações dos indivíduos com o conhecimento. Isso porque, em ações formativas realizadas em uma perspectiva mais avançada de educação interativa, “mediada pelas tecnologias digitais, a participação intensa de todos é indispensável” (KENSKI, 2008, p. 124).

Na proposta de educação a distância da Enfam, o material didático constitui um dos principais elementos de mediação no processo de aprendizagem dos alunos magistrados. Essa visão incorpora elementos essenciais em sua produção e utilização, destacando-se objetividade, dialogicidade, afetividade, intertextualidade, relação com a prática social e problematização. Tomando como referência a prática laboral dos magistrados, a Enfam entende que os materiais didáticos destinados à EaD precisam ser permeados de exemplos, estudos de casos, ilustrações e ícones diversos, tendo cuidado para não ferir sensibilidades nem disseminar ideias que, em alguma medida, possam associá-los a visões estereotipadas. Essa lógica requer a apresentação diversificada das informações com o propósito de provocar o sentimento de pertencimento e estimular no magistrado-aluno a construção de hipóteses, a elaboração e a (re)elaboração dos temas tratados, com base nas competências profissionais do contexto da magistratura.

Os cursos de formação continuada disponibilizados na EaD são estruturados em metodologia de trabalho coletivo, a partir de oficinas que integram formadores, coordenação pedagógica e equipes técnico-pedagógicas como agentes responsáveis pelo seu desenho, planejamento e desenvolvimento, bem como pelo material didático e plano de atividades. Seu planejamento prevê atividades e tempo que propiciem trocas entre magistrados-alunos e entre estes e os tutores, bem como a ampliação/ressignificação dos conhecimentos por meio da reflexão coletiva.

A organização curricular da formação continuada na educação a distância – assim como dos cursos presenciais – demanda organização e sistematização no sentido de externar as competências de referências que orientam as ações formativas. Para tanto, a Enfam tem adotado a definição de competências profissionais básicas à atuação dos magistrados em nível nacional, de forma integrada às ações das Escolas. Essas competências são identificadas pela equipe de EaD, com formadores e gestores, durante o planejamento anual das ações formativas.

Na concepção dos cursos a distância, a Enfam mantém o *design* instrucional focado na interação, na colaboração e no compartilhamento de experiências e saberes entre os pares. Para tanto, o seu desenho conta com a aplicação de ferramentas tecnológicas diversas, objetivando

maior dinamismo com vistas a motivar e proporcionar maior interação dos alunos-magistrados, sendo o modelo de organização do conteúdo feito por unidades.

Considerando as especificidades da EaD, os cursos são disponibilizados em formatos variados (texto, vídeo, áudio, imagens e animações). Além disso, levam em conta os referenciais de qualidade do Ministério da Educação e outras recomendações da literatura educacional que aborda a temática. O padrão de formatação prima pelo *design* moderno, com estilo visual atrativo e não poluído. Esses distintos formatos são disponibilizados por meio do uso de mídias diversas, considerando, por um lado, suas potencialidades para mediar a interação do tutor com o magistrado-aluno e, por outro, o pressuposto de que “quanto mais tecnologias avançadas, mais a educação precisa de pessoas humanas evoluídas, competentes e éticas” (MORAN, 2007, p. 165).

No caso da execução de cursos semipresenciais (*blended learning*, ou ensino híbrido), a parcela do conteúdo realizada a distância é estruturada da mesma maneira que a de uma ação educacional totalmente a distância, com atividades que exijam colaboração e interação dos participantes, que contem com a atuação do tutor, atividades de avaliação e *feedback* estruturado, seguindo as Diretrizes Pedagógicas de Avaliação da Enfam. Nessa lógica, evita-se estruturar cursos mistos que utilizem o ambiente virtual somente como repositório de arquivos ou envio de tarefas, podendo ocorrer para a implementação de comunidades de práticas, mas nunca apenas como suporte ao presencial.

O acompanhamento e a orientação dos docentes ocorrem desde o início do planejamento até a finalização das ações de formação – momento no qual são realizadas reuniões de *feedback* para discutir elementos da avaliação realizada por alunos, formadores e equipe de EaD.

Quanto à carga horária, os cursos não costumam ser superiores a 40 horas-aula nem ultrapassam 40 dias de duração, haja vista a necessidade de os magistrados terem de conciliar suas atividades laborais com as ações formativas e, ainda, pela dificuldade de se manter a motivação do aluno por um período superior ao indicado.

A metodologia de trabalho adotada nas ações formativas viabiliza a realização de avaliação e pesquisa diagnóstica, procedimento relevante para a definição de ações coerentes com as necessidades de aprendizagens/formação dos magistrados.

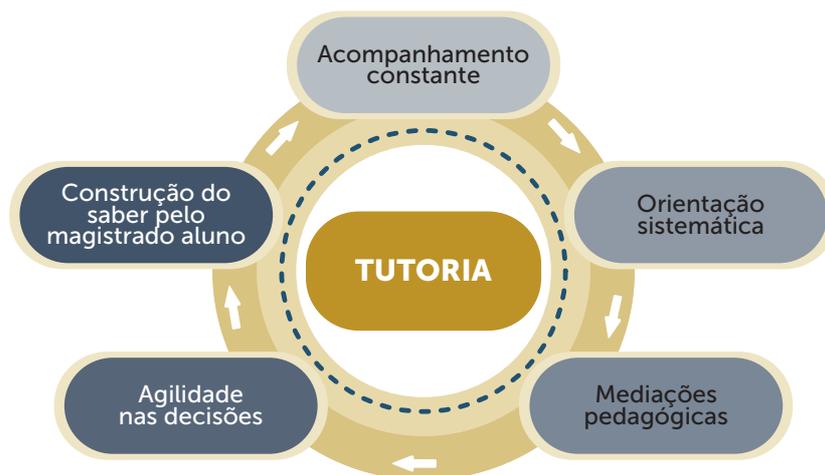
4.5.2.1.1 Concepção e papel da tutoria nos cursos a distância

Nos cursos EaD da Enfam o papel principal do tutor é o de mediador. É ele quem assume o compromisso de estimular a criação de vínculos entre os alunos, fazendo uma correlação entre as diversas opiniões e os posicionamentos dos discentes. Seu papel é orientar, auxiliar o magistrado-aluno a ter uma interação, participação e aprendizagem efetiva no ambiente virtual de

aprendizagem. Em sua função, é fundamental que promova o estímulo necessário ao aprendizado significativo do aluno. Para tanto, é preciso fazer proposições instigantes, com interação de qualidade (diálogo entre participantes) e envolvimento, fazendo uso adequado da tecnologia para facilitar e otimizar seu trabalho, sendo criativo e inovador. Como resultado do processo, o tutor precisa manter a “presença” no ambiente virtual, cabendo a ele “orientar o processo, estimular o grupo para participar e apresentar opiniões, criar um clima amigável de envolvimento para que todos possam superar suas inibições de comunicarem-se virtualmente com seus colegas” (KENSKI, 2008, p.124-125).

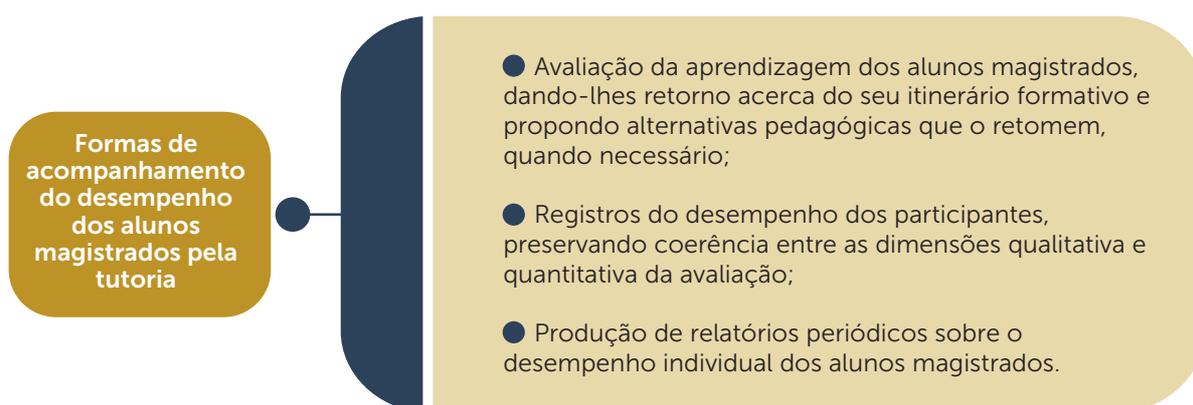
As opções metodológicas que orientam a prática dos tutores têm base em estratégias que valorizam a experiência do discente e a articulação teoria-prática na solução de problemas com o uso de estratégias variadas que promovam a problematização e análise de situações reais, tais como o estudo de caso, o debate em fóruns de discussão e a elaboração de planos de ação, entre outras atividades, visando promover a troca de experiências. Em cursos a distância com profissionais experientes – como é o caso dos magistrados –, as atividades que valorizam a reflexão por meio do debate em torno de situações-problema são essenciais, pois estimulam o compartilhamento de ideias e a interação. Tais atividades auxiliam o processo de reconfiguração e de reconstrução do conhecimento profissional por abordarem um contexto real e proporcionarem a produção de trabalhos que, além de aperfeiçoar e desenvolver competências profissionais, contribuem com o estabelecimento de redes de colaboração entre os sujeitos do processo de aprendizagem. Nesse processo, a atuação da tutoria contribui para viabilizar cursos mais dinâmicos e promover uma comunidade de aprendizagem, a partir do estímulo ao protagonismo do aluno e da criação de uma relação de confiança, respeito e empatia entre participantes.

Na Enfam, ao desempenharem o papel de formadores, outra preocupação dos tutores está na análise pedagógica dos problemas relacionados ao desenvolvimento dos conteúdos estudados em cada curso e módulo. Respeitando os diferentes ritmos de aprendizagem, é fundamental que a tutoria retome com os participantes seus itinerários formativos, considerando os elementos sintetizados no esquema a seguir:



Na concepção de tutoria adotada pela Escola, as ações convergem para a compreensão de que é preciso manter constantemente a motivação dos participantes nas atividades formativas, na perspectiva do acompanhamento do seu percurso de aprendizagem e da boa interação pedagógica com os discentes. Essa atitude busca assegurar o acompanhamento e o monitoramento do percurso formativo dos alunos-magistrados, desenvolvendo, entre outras, as ações representadas no esquema acima.

O trabalho da tutoria contribui para a criação de um sistema integrado de acompanhamento da avaliação da aprendizagem, em uma perspectiva formativa, revelando preocupação com atividades como as mostradas a seguir:



Tomando como referência os elementos apresentados, a concepção de tutoria da Enfam está sintonizada com o atendimento dos seguintes aspectos:

- **pedagógico** – interação dos tutores com os alunos-magistrados, levantando questionamentos que estimulem o seu pensamento crítico e, ao mesmo tempo, comentando suas mensagens;
- **gerencial** – acompanhamento das várias atividades do curso, criando alternativas para garantir a agenda e os prazos definidos para a sua realização pelos alunos-magistrados;
- **técnico** – demonstração do nível de domínio da tecnologia no apoio ao acompanhamento do percurso da aprendizagem dos alunos e no uso da mídia para intervenções pedagógicas;
- **social** – promoção de situações interativas entre os alunos-magistrados, de forma a contribuir para a criação e consolidação de relações capazes de estimular o trabalho coletivo e manter a comunidade virtual em função da ação formativa realizada (COLLINS e BERGE, 2012).

No atendimento desses elementos, a atuação do tutor requer formação continuada, que é proporcionada pelas ações do Programa de Formação de Formadores, como encontros anuais, oficinas e cursos variados com o foco no aperfeiçoamento docente.

A equipe da EaD da Enfam também presta suporte às Escolas, tanto na formação das equipes quanto na criação de uma rede de trocas e compartilhamento de conhecimento, recursos e práticas de experiências, visando alavancar a modalidade EaD nas Escolas Judiciais.

Tanto presencialmente quanto a distância, para a definição do currículo da formação continuada são focalizadas questões atuais e de relevância nacional a serem enfrentadas pelos magistrados, sendo elas necessariamente voltadas para a sua prática profissional, bem como para a resolução de problemas e o alcance de melhores resultados.

4.5.2.2 Implementação do Programa de Mestrado Profissional após pesquisa institucional

Em 2018, a Enfam aplicou uma pesquisa diagnóstica aos magistrados brasileiros, vitalícios e vitaliciandos, a fim de identificar as principais dificuldades que enfrentam na atuação jurisdicional, após a conclusão da formação inicial.

Entre os 19 temas pesquisados, 45% dos magistrados apontaram dificuldades relacionadas à Administração da Atividade Judiciária (gestão processual, gestão de pessoas, de materiais e de resultados), à Liderança, Relações Interpessoais e Interinstitucionais e ao Gerenciamento de Riscos e Crises.

Diante desse cenário, a Enfam decidiu implementar o Programa de Mestrado Profissional em Direito e Poder Judiciário, cujos procedimentos de planejamento e regulamentação estão em curso. Com a meta de iniciar a primeira turma até 2020.

4.5.3 Programa de Formação de Formadores (FOFO)

A formação dos docentes é indispensável para o desenvolvimento curricular das ações de formação inicial e continuada de magistrados realizadas pela Enfam, considerando “o desenvolvimento do currículo como uma competência individual de cada professor” (SACRISTÁN, 2000, p. 194). Esses atores têm relevante papel na organização e na prática curricular da profissionalização da magistratura, uma vez que são responsáveis por escolhas coerentes com a concepção de conhecimento que representa a perspectiva educacional da Escola.

Nessa convergência, a sistematização e o desenvolvimento curricular da formação ocorrem à luz das diretrizes apontadas pelo Programa de Formação de Formadores (FOFO), que

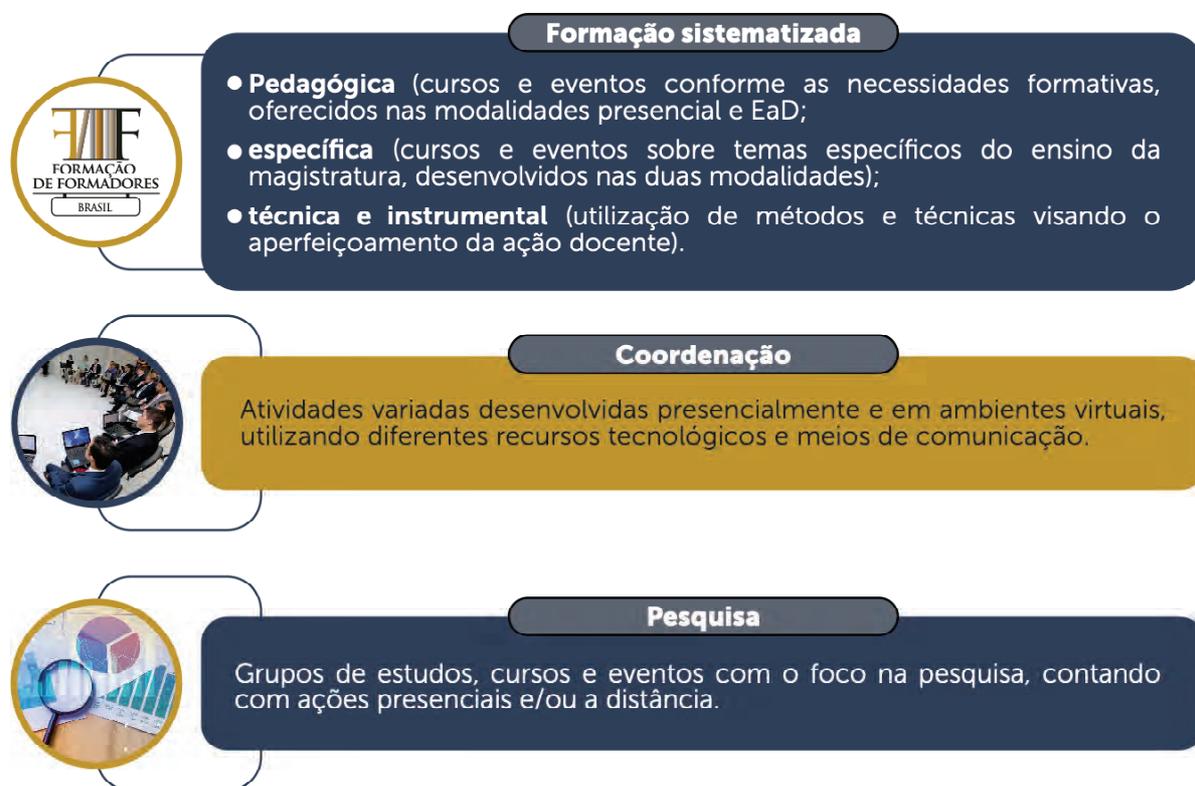
[...] consiste em ações educacionais voltadas para o aperfeiçoamento da matéria de ensino e o desenvolvimento de competências relativas ao exercício da docência de magistrados, de servidores e de outros profissionais que atuam no planejamento e nas demais atividades relativas às ações de formação e aperfeiçoamento de magistrados (BRASIL, 2016, p.2).

Esse Programa tem o objetivo de desenvolver competências profissionais para o exercício da docência e de organização do trabalho pedagógico, no tocante às ações de formação de magistrados, estendendo-se a docentes, pesquisadores, pedagogos e aos demais profissionais das equipes técnico-pedagógicas e administrativas. Ele engloba ações diversas (cursos, oficinas, encontros, *workshops*, seminários etc.) relativas ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de atividade de docência, pesquisa, coordenação e gestão educacional e pedagógica, sendo estruturado e desenvolvido a partir dos eixos descritos a seguir.

- a) **Formação sistematizada** – ações educativas estruturadas na forma de cursos e eventos nas modalidades presencial, semipresencial ou EaD, direcionadas para a formação dos formadores de magistrados que realizam atividades docentes, incluindo coordenadores, nas linhas de:
- ✓ **Formação pedagógica:** focaliza fundamentos teóricos/metodológicos, processos e procedimentos educativos;
 - ✓ **Formação específica:** aprofunda temas específicos no âmbito da atuação dos magistrados como formadores, englobando: (i) atualização de conteúdos específicos da matéria de ensino, visando à uniformização curricular; (ii) capacitação em temas específicos relativos à atividade a ser desempenhada pelo formador na formação de magistrados (tutoria, elaboração de material didático, desenvolvimento de pesquisa, gestão etc.), com abordagem integrada aos fundamentos e às práticas didático-pedagógicas; e
 - ✓ **Formação técnica e instrumental:** capacitação para a utilização de técnicas, instrumentos e tecnologias que possibilitem o aperfeiçoamento das práticas docentes.

- b) **Coordenação** – engloba ações de capacitação para o aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências diretamente relacionadas ao trabalho de planejamento, orientação, acompanhamento e avaliação das atividades educativas realizadas pelas equipes técnico-pedagógicas e administrativas da Enfam e das demais Escolas;
- c) **Pesquisa**– ações educativas presenciais e a distância com a finalidade de articular ensino e pesquisa, desenvolvidas a partir de grupos de estudos, cursos e eventos com o foco na investigação de temas de interesse da magistratura.

A figura a seguir sintetiza o desenho curricular dos três eixos do Programa de Formação de Formadores descritos anteriormente.



Ao ser desenvolvida por meio de atividades diversificadas, a formação de formadores é entendida como ação prioritária para o sucesso do planejamento e da prática curricular. Em consequência, os formadores que atuam em cursos presenciais e/ou EaD são agentes de transformação, de mediação pedagógica do currículo prescrito e do currículo real no processo de construção do conhecimento pelos profissionais que trabalham com a formação de magistrados. Nas situações de formação e de constante aprendizado do FOFO, os magistrados são percebidos

como dotados de saberes diversos, experiências e conhecimentos a serem considerados nas práticas curriculares, na perspectiva de serem oportunizadas aprendizagens significativas, em contraponto à aprendizagem mecânica (AUSUBEL, 2002). Associado a isso, o currículo da formação de formadores é estruturado e implementado em harmonia com o Projeto Pedagógico, as diretrizes e os normativos da Enfam. O desenho curricular considera também as especificidades dos formadores e a necessidade de a atividade docente não prejudicar as de natureza judicante, como explicitam o Código de Ética da Magistratura e a realidade do público atendido (OLIVEIRA, 2014).

Com esse Programa, a Enfam revela o compromisso de estruturar ações educativas voltadas para o desenvolvimento e aprofundamento de competências necessárias às diferentes atividades desempenhadas pelos docentes que atuam na formação de magistrados. Nessa lógica, ganham destaque aquelas relativas à prática da docência envolvendo conhecimentos, técnicas e procedimentos relacionados aos processos de ensino e de aprendizagem no contexto da formação de juízes.

4.5.3.1 Níveis da formação desenvolvida pelo Programa de Formação de Formadores – FOFO

Considerando as especificidades dos docentes atuantes na profissionalização de magistrados, o currículo do Programa de Formação de Formadores – FOFO está organizado em dois níveis.

O Nível I – Formação de Base Docente – tem por objetivo geral desenvolver competências básicas e comuns a todos os profissionais, relacionadas ao trabalho docente quanto ao planejamento e à realização de aulas/atividades e de práticas avaliativas no contexto de formação profissional da magistratura.

De maneira articulada a esse objetivo, de forma mais ampla, possui como objetivos específicos:

- a) situar as competências necessárias para a atuação docente;
- b) conhecer e aplicar na ação docente os fundamentos didático-pedagógicos básicos expressos nas Diretrizes Pedagógicas da Enfam;
- c) organizar o planejamento de ações educativas visando ao desenvolvimento de competências, estruturando articuladamente os diferentes elementos do planejamento de ensino;
- d) aplicar os fundamentos didático-pedagógicos necessários ao desenvolvimento de estratégias e procedimentos de ensino por meio da articulação entre teoria e prática;
- e) desenvolver procedimentos e instrumentos avaliativos adequados aos processos de aprendizagem voltados para o desenvolvimento de competências; e

f) utilizar as tecnologias da informação e da comunicação como suporte para o desenvolvimento mais eficiente de processos educativos.

À luz desses objetivos, a formação visa garantir o alcance dos seguintes aspectos do trabalho educativo:

- a organização do processo de ensino e de aprendizagem tendo a prática como elemento mediador para a construção do conhecimento e estruturador de novas práticas;
- a estruturação do conhecimento pedagógico articulado à atuação do magistrado;
- o oferecimento de ações formativas estruturadas em módulos distintos que permitam a alternância entre momentos de estudos e períodos de acomodação dos conteúdos tratados, de maneira que o formador identifique situações que permitam confrontar os assuntos estudados com sua prática; e
- discussão da prática como elemento do aprendizado planejado, de forma a permitir que o próprio curso seja objeto de vivência das orientações didático-pedagógicas da Escola Nacional.

O Nível I do FOFO está organizado em três módulos, como detalhado a seguir:

Módulo 1 – Elementos da atividade docente no contexto da magistratura

Com uma duração de 24 horas-aula, o Módulo 1 tem como finalidade discutir as bases da atividade de ensino e de aprendizagem. Faz a apresentação inicial da organização do trabalho educativo, enfatizando os elementos básicos da relação de ensino relacionado ao contexto da magistratura e às diretrizes pedagógicas que orientam as ações educativas para a educação judiciária.

Durante todo o seu desenvolvimento, atuam simultaneamente magistrado(s) e pedagogo(s), no sentido de articular a especificidade do conteúdo ao tratamento didático-pedagógico, da necessidade de atuação da coordenação pedagógica da Enfam com a finalidade de orientar e acompanhar o trabalho docente e o desenvolvimento do curso, que é organizado com o foco nos objetivos e conteúdos a seguir descritos:

Objetivos	Conteúdos
<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver atividade docente orientada;• Identificar os elementos que integram as ações educativas e a prática de ensino;• Conhecer e aplicar na ação docente os fundamentos didático-pedagógicos básicos expressos nas Diretrizes Pedagógicas da Enfam;• Organizar o Planejamento de Ações Educativas e de aula, visando ao desenvolvimento de competências, estruturando articuladamente seus diferentes elementos.	<ul style="list-style-type: none">• Competências para a docência e a docência na magistratura;• Ensino e aprendizagem: conceituação;• Ensino para o desenvolvimento de competências;• Planejamento da ação educativa: elementos do planejamento e suas especificações – a definição de objetivos, a organização dos conteúdos, a estruturação das estratégias de ensino e os encaminhamentos da avaliação.

Módulo 2 – Elementos didáticos orientadores da prática docente

Esse segundo módulo tem o propósito mais amplo de sedimentar a base teórica e a sua aplicação, sendo desenvolvido na modalidade EaD (40 horas-aula). Para tanto, trata da fundamentação teórica indicada no Módulo 1, orientada para a execução da aula ou atividade educativa – planejamento de ensino realizado individualmente e voltado para a atividade real do magistrado-formador como base para a organização do desenvolvimento do curso. Nele a atuação dos formadores acontece em duas etapas: na primeira, um tutor com domínio de conteúdo pedagógico, por turma de 40 alunos; na segunda, há a atuação de um tutor para grupos de até 20 alunos com a finalidade de orientação individualizada aos participantes, que têm como tarefa o desenvolvimento de um plano de curso.

De modo geral, o Módulo 2 é realizado com o acompanhamento de um magistrado que atua com atividades de orientação em conjunto com a coordenação pedagógica da Enfam, de modo a manter o alinhamento do trabalho da tutoria. É estruturado com o foco nos objetivos e conteúdos a seguir explicitados:

Objetivos	Conteúdos
<ul style="list-style-type: none">• Compreender os fundamentos pedagógicos que orientam as diretrizes pedagógicas da Enfam e suas condições de aplicação em ações educativas;• Organizar o planejamento de ensino com vistas ao desenvolvimento de competências, estruturando articuladamente seus diferentes elementos;• Utilizar os fundamentos didático-pedagógicos necessários ao desenvolvimento de estratégias e procedimentos de ensino por meio da utilização de metodologias ativas;• Desenvolver procedimentos e instrumentos avaliativos adequados aos processos de aprendizagem voltados para o desenvolvimento de competências;• Utilizar as tecnologias da informação e comunicação como suporte para o desenvolvimento mais eficiente de processos educativos.	<ul style="list-style-type: none">• Referenciais que orientam a proposta educativa da Enfam:<ul style="list-style-type: none">✓ construção do conhecimento;✓ ensino para o desenvolvimento de competências;✓ definição de estratégias com base no desenvolvimento de metodologias ativas;• Organização do trabalho educativo a partir do planejamento de ensino.

Módulo 3 – Sistematização: reflexões sobre a prática docente

O desenvolvimento do Módulo 3 visa promover debates em torno de temáticas que constituem a rotina do formador, permitindo a construção de uma percepção coletiva do assunto. Consoante às Diretrizes Pedagógicas da Enfam, analisa e discute aspectos relativos à docência e ao desenvolvimento dos processos de ensino e de aprendizagem, suas possibilidades e condições de atuação no planejamento, desenvolvimento e/ou acompanhamento de ações educativas. É presencial e tem duração de 16 horas-aula.

Como continuidade da formação docente, a realização desse módulo conta com docentes formadores que atuam como palestrantes, que expõem e debatem temáticas relacionadas ao processo de ensino e de aprendizagem e/ou à educação no âmbito da magistratura. Além disso, contempla momentos de curtas oficinas, com carga média de 3 horas-aula e a atuação de formadores com conhecimento aprofundado acerca do conteúdo pedagógico tema das oficinas. É realizado para desenvolver os objetivos e conteúdos descritos a seguir:

Objetivos	Conteúdos
<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver, coletivamente, uma análise acerca da atividade docente no contexto da magistratura;• Analisar aspectos relacionados ao trabalho desenvolvido pelo magistrado formador, a partir da sua prática docente;• Debater o conhecimento teórico e as possibilidades de aplicação na prática docente, com base na troca de experiência entre os formadores.	<ul style="list-style-type: none">• Avaliação nos cursos de formação profissional continuada;• Integração dos temas transversais no desenvolvimento das ações educativas;• Organização de competências para a estruturação de objetivos de ensino;• Seleção de estratégias de ensino e de aprendizagem utilizando metodologias ativas;• Interdisciplinaridade no contexto da formação do magistrado.

O Nível II do FOFO destina-se ao aperfeiçoamento de competências específicas – aprofundamento, atualização e especialização – de acordo com a atuação docente do profissional. É constituído por módulos independentes que abordam ações variadas com as finalidades de atualizar, aperfeiçoar e aprofundar as atividades dos formadores – a continuidade do itinerário formativo –, considerando a atuação desses profissionais nas escolas de formação de magistrados. Ele trata do processo de formação permanente do formador, definido a partir do interesse profissional, das necessidades e expectativas, resultando em um percurso formativo autogerido. Nesse itinerário formativo, a lógica é que cada formador possa eleger a ação de formação disponível na Enfam e nas Escolas, de acordo com seu percurso profissional nas instituições de formação de magistrados – seja como docente de cursos presenciais, tutor em cursos a distância, conteudista, pesquisador e/ou coordenador etc.

Em sua abrangência, esse segundo nível considera que o formador poderá buscar formas distintas de acesso ao conhecimento e ao debate no âmbito da atuação educativa. Ao compor o leque de possíveis ações que integram esse nível, a atividade docência orientada/supervisionada configura-se também como ação desenvolvida no âmbito da coordenação associada às funções formadora e articuladora (abordadas no item 1.6.3 deste Projeto). Com justificativas nas referidas funções, pode viabilizar momentos para que a equipe de coordenação pedagógica possa assessorar e monitorar a prática docente, favorecendo um trabalho mais engajado, sistematizado, integrado e em constante evolução.

Para manter-se atualizado, o formador inscrito no Banco Nacional de Formadores deve completar um mínimo de 48 horas-aula em ações educativas a cada dois anos, contados a partir da conclusão do Curso de Formação de Formadores – Nível I. Para oferecer as ações do Nível II, a Enfam realiza anualmente o diagnóstico das demandas desses formadores, a fim de disponibilizar um catálogo de cursos, de acordo com o interesse dos docentes e das Escolas Judiciais nas quais eles atuam.

Como todo projeto pedagógico, o da Enfam também lida em suas práticas formativas com o movimento dialético do *instituído* e *instituinte*; existe a previsão de um **Módulo de Aplicação Prática**, de caráter opcional para as Escolas e obrigatório para a Enfam. A proposta é que a instituição na qual o formador atua lhe ofereça a possibilidade de desenvolver a prática de docência orientada e supervisionada. Essa atividade é concebida como uma oportunidade de a Enfam e as demais Escolas articularem ações de coordenação com a avaliação da prática docente, incentivando a reflexividade em torno do desenvolvimento das competências profissionais dos magistrados. A ideia é que esse módulo corresponda à atividade de exercício da docência, a ser planejada e supervisionada pela Escola de origem do formador participante do curso, envolvendo o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação da aula/atividade de ensino proposta. Subjaz à proposta o pressuposto formativo defendido pela Enfam de que “na formação profissional por itinerários formativos, o magistrado-aluno faz sua trilha ou percursos de formação, que atenderá suas necessidades específicas” (ENFAM, 2017g, p. 16). As atividades serão orientadas e conduzidas pela coordenação educacional/pedagógica da Escola em que o docente atuará, visando ao alcance dos objetivos e conteúdos a seguir elencados:

Objetivos	Conteúdos
<ul style="list-style-type: none">• Situar as competências necessárias para a atuação docente;• Identificar os elementos que integram as ações educativas e a prática de ensino;• Conhecer e aplicar na ação docente os fundamentos didático-pedagógicos básicos expressos nas Diretrizes Pedagógicas da Enfam;• Organizar o planejamento de ações educativas e de aula com vistas ao desenvolvimento de competências, estruturando articuladamente os seus diferentes elementos;• Realizar aula de no mínimo 8 horas em curso indicado pela Escola em que atua.	<ul style="list-style-type: none">• Ensino e aprendizagem;• Ensino para o desenvolvimento de competências;• Planejamento de ensino.

À luz da descrição feita sobre os níveis/módulos do FOFO, sua estrutura curricular é sintetizada da seguinte forma:

Nível	Estruturação e tipos de ações desenvolvidas no Programa de Formação de Formadores – FOFO	Carga horária/modalidade
I	Módulo 1 – Elementos da atividade docente no contexto da magistratura	24 horas (presencial)
	Módulo 2 – Elementos didáticos orientadores da prática docente	40 horas (EaD)
	Módulo 3 – Sistematização: reflexões sobre a prática docente	16 horas (presencial)
Carga horária total do Nível I		80 horas
II	Módulos Independentes	Geralmente de 16 ou 20 horas (presencial e/ou EaD)
	Carga horária total do Nível II – a cada dois anos	48 horas
Carga horária total do curso (obrigatório)		128 horas
Módulo de Aplicação Prática (Opcional para as Escolas e obrigatório para os formadores da Enfam)		20 horas

4.5.3.2 Seleção dos formadores para atuar no FOFO: perfis e requisitos

Desde sua criação, a Enfam tem promovido um movimento de ação-reflexão-ação sobre a formação de formadores como principal recurso para se alcançar o aprimoramento da formação profissional da magistratura. Com o intuito de aperfeiçoar o processo de seleção de formadores e para assegurar a atuação de docentes certificados pelo Programa de Formação de Formadores nos cursos oficiais de formação e aperfeiçoamento de magistrados, por meio da Resolução Enfam n. 2/2018 (ENFAM, 2018a), foi instituído o Banco Nacional de Formadores– BNF, com-

posto por magistrados e demais profissionais certificados nas ações formativas do FOFO realizadas pela Enfam ou por ela credenciadas; estabeleceram-se também cotas obrigatórias de aproveitamento de formadores certificados. O Banco reúne informações cadastrais, currículos, cursos oficiais concluídos de formação e aperfeiçoamento de magistrados, além de atividades docentes desenvolvidas por magistrados e outros profissionais certificados no FOFO que tenham interesse em atuar em cursos oficiais de formação e aperfeiçoamento de magistrados em todo o Brasil.

Valendo-se desse Banco, que no final do primeiro semestre de 2018 contava com 796 formadores cadastrados e outros 1.075 aptos a completarem seus dados, a Enfam e as demais Escolas Judiciais e de Magistratura, por força do mesmo normativo que o instituiu, passaram a assegurar a atuação de um número mínimo de formadores certificados no Programa em cada ação educacional oficial. Essas medidas foram adotadas para que os resultados obtidos no FOFO contribuíssem efetivamente com a melhoria dos cursos oficiais dos outros programas, no sentido de serem planejados e realizados em consonância com as Diretrizes Pedagógicas da Enfam.

Tomando como base as especificidades de cada ação formativa, a seleção dos formadores considera e valoriza a experiência profissional e o domínio do conteúdo a ser ministrado; a titulação; a certificação em cursos do FOFO; o desempenho docente; e a equidade de representação das Justiças Estadual e Federal, dos Estados da Federação e de gênero. Ela busca, ainda, a coerência entre o processo de seleção do corpo docente, os projetos dos cursos e as diretrizes para a realização das ações de formação focando o currículo definido para elas.

Em sua maioria, os formadores atuantes nos programas de formação da Enfam são magistrados, com titulação de mestrado e doutorado; há também pedagogos e alguns profissionais das carreiras correlatas à da magistratura.

Os critérios de contratação, seleção e atuação, bem como as definições de papéis e competências do formador, de acordo com as atividades por eles realizadas, são explicitados nas definições pedagógicas das ações formativas, observando as orientações deste Projeto. Consideram-se, ainda, os demais normativos da Escola, a exemplo da Resolução Enfam n. 1 de 13 de março de 2017 (ENFAM, 2017a), que disciplina a contratação e a retribuição financeira pelo exercício de atividade docente.

Considerando o exposto, no contexto da Enfam, é considerado formador o *docente* que atue em ações presenciais e a distância; tenha o perfil profissional desejado; e atenda aos requisitos descritos no quadro a seguir.



Formadores atuantes nas ações formativas da Enfam		
Perfis	Requisitos	Responsabilidades
Formador (Cursos Presenciais)	<ul style="list-style-type: none">• Comprovar formação e domínio de conhecimentos teórico-práticos da matéria de ensino a ser ministrada;• Possuir titulação, preferencialmente de doutorado, mestrado ou especialização;• Ter certificação de conclusão do Nível I do curso Formação de Formadores da Enfam, ou equivalente.	Prática de ensino, atividades de orientação (principalmente durante estágios de magistrados egressos), coordenação, acompanhamento e avaliação de atividades dos magistrados em processo de formação; planejamento de aulas (e demais situações de ensino) de forma relacionada às orientações do projeto pedagógico da ação de formação, atuando conjuntamente com a equipe escolar.
Formador Tutor (Educação a Distância)	<ul style="list-style-type: none">• Comprova formação e domínio de conhecimentos teórico-práticos da matéria de ensino a ser ministrada;• Possuir titulação, preferencialmente de doutorado, mestrado ou especialização;• Ter certificação de conclusão do curso de formação de tutores do Programa de Formação de Formadores da Enfam, ou equivalente.	Mediação da aprendizagem, orientação e acompanhamento das atividades realizadas em cursos na modalidade a distância pelos alunos; esclarecimento de dúvidas, instigação de reflexões teórico-práticas; e a avaliação da aprendizagem, do curso e demais atividades inerentes ao papel de tutor, a serem descritas no planejamento do curso.
Formador Conteudista	<ul style="list-style-type: none">• Comprovar formação e domínio de conhecimentos teórico-práticos da matéria de ensino a ser ministrada;• Possuir titulação, preferencialmente de doutorado, mestrado ou especialização;• Demonstrar conhecimentos ou submeter-se à capacitação para atuar na produção de material didático, de acordo com as especificidades das modalidades educacionais (presencial e EaD);• Ter certificação de conclusão do Nível I do curso Formação de Formadores da Enfam ou equivalente e preferencialmente uma ação relacionada ao FOFO Nível II vinculada à formação de conteudistas.	Elaboração do material didático da matéria a ser ministrada.
Formador Pesquisador	<ul style="list-style-type: none">• Comprovar formação e domínio de conhecimentos teórico-práticos da matéria de ensino a ser ministrada;• Possuir titulação de doutorado ou mestrado;• Ter certificação na formação de formadores – no mínimo FOFO Nível I completo e uma ação (de pelo menos 24 horas-aula) relacionada ao FOFO Nível II e vinculada à formação de pesquisadores.	Ações de elaboração e avaliação de projetos de pesquisa, desenvolvimento, orientação, coordenação, avaliação e difusão de pesquisas no cenário da Enfam e demais Escolas de formação de magistrados.
Formador/Coordenador de Curso Presencial	<ul style="list-style-type: none">• Comprovar formação e domínio de conhecimentos teórico-práticos da matéria de ensino a ser ministrada;• Possuir titulação, preferencialmente de doutorado, mestrado ou especialização;• Demonstrar conhecimentos pedagógicos;• Ter certificação em cursos cujo conteúdo contemple temas referentes ao planejamento de ensino ou às atividades de coordenação pedagógica correspondentes ao Módulo 2 do Nível I do curso Formação de Formadores da Enfam, ou equivalentes.	Gerenciamento do curso, orientações dos professores, acompanhamento e coordenação das atividades dos professores e da equipe durante o curso/ação de formação.



Formador/Coordenador de Tutoria	<ul style="list-style-type: none">• Comprovar formação e domínio de conhecimentos teórico-práticos da matéria de ensino a ser ministrada;• Possuir titulação, preferencialmente de doutorado, mestrado ou especialização;• Demonstrar conhecimentos didático-pedagógicos e de EaD;• Ter certificação no FOFO Nível I e Nível II, sendo no mínimo 30 horas-aula relacionadas à tutoria e 30 horas-aula à coordenação.	Orientação e acompanhamento de tutores; acompanhamento e coordenação das atividades dos docentes e discentes durante o curso.
Formador/Coordenador Pedagógico	<ul style="list-style-type: none">• Ter experiência e formação pedagógica relacionadas à docência, à coordenação e à gestão educacional;• Possuir titulação, preferencialmente de doutorado, mestrado ou especialização;• Ter certificação na formação de formadores FOFO Nível I completa, preferencialmente nas ações relacionadas ao FOFO Nível II vinculadas ao aprofundamento docente e à formação da equipe de coordenação.	Orientação e acompanhamento das atividades da equipe de planejamento, e desenvolvimento das ações de formação; acompanhamento dos professores/tutores coordenadores; e orientações gerais aos cursistas.
Formador de Formadores	<ul style="list-style-type: none">• Comprovar formação e experiência didático-pedagógica na matéria de ensino a ser ministrada;• Possuir titulação, preferencialmente de doutorado, mestrado ou especialização;• Ter certificação de conclusão dos Níveis I e II do FOFO, sendo este último voltado especificamente para formadores de formador da Enfam, ou equivalente;• Ter disponibilidade para participar de reuniões pedagógicas de alinhamento;• Comprovar outros requisitos para a docência como formador de formador, conforme normativos específicos da Enfam.	Formação dos formadores.
Coordenador Pedagógico	<ul style="list-style-type: none">• Possuir título de Doutor obtido em instituição nacional ou estrangeira credenciada pelos órgãos oficiais;• Possuir certificação nos cursos do programa de formadores da Enfam, ou por ela credenciados;• Atingir as metas de produção bibliográfica estipuladas pelo Colegiado do Curso.	<ul style="list-style-type: none">• Convocar e presidir as reuniões do Colegiado.• Submeter à apreciação do Colegiado as informações e os documentos relacionados com suas competências.• Cumprir e fazer cumprir as deliberações do Colegiado.• Adotar, em casos de urgência, providências que se imponham em nome do Colegiado, submetendo-as à ratificação do Colegiado na primeira sessão ordinária subsequente.• Representar o Programa perante os órgãos de Educação e do Judiciário, bem como outros órgãos ou entidades, para tratar de assuntos administrativos, pedagógicos e solenes relacionados ao Programa.• Planejar, organizar e supervisionar as atividades do Programa.• Preparar a documentação e os materiais necessários para o desenvolvimento das atividades pertinentes ao Programa.• Coordenar a atuação dos docentes, promovendo a compatibilização e a articulação entre os conteúdos programáticos dos componentes curriculares, em observância ao cumprimento dos seus planos de trabalho.• Promover as condições logísticas e a gestão acadêmica dos cursos desenvolvidos pelo Programa.• Coordenar o processo de seleção e matrícula dos alunos.• Apoiar as atividades discentes.



Coordenador Adjunto Pedagógico	<ul style="list-style-type: none">• Possuir título de Doutor obtido em instituição nacional ou estrangeira credenciada pelos órgãos oficiais;• Possuir certificação nos cursos do programa de formadores da Enfam, ou por ela credenciados;• Atingir as metas de produção bibliográfica estipuladas pelo Colegiado do Curso.	<ul style="list-style-type: none">• Substituir o Coordenador e exercer as funções e tarefas que forem designadas por ele
Docente Permanente	<ul style="list-style-type: none">• Possuir, preferencialmente, título de Doutor obtido em instituição nacional ou estrangeira credenciada pelos órgãos oficiais;• Possuir certificação nos cursos do programa de formadores da Enfam, ou por ela credenciados;• Atingir as metas de produção bibliográfica estipuladas pelo Colegiado do Curso.	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver atividades de ensino no Curso como professor responsável por disciplina;• Participar de Projetos de Pesquisa incluídos nas Linhas de Pesquisa do Curso;• Orientar alunos, sendo devidamente credenciado como orientador pela Coordenação do Programa;• Desenvolver atividades de ensino em formação inicial e formação continuada da ENFAM.• Ser membro do colegiado;• Participar das atividades pedagógicas de planejamento e avaliação organizadas pela Coordenação do Curso;• Preparar, antes do início das aulas, o material didático para que seja disponibilizado aos alunos;• Ministrare os componentes curriculares sob sua responsabilidade, cumprindo integralmente os programas, as diretrizes pedagógicas da Enfam, aplicando os instrumentos de avaliação de aprendizagem propostos e encaminhando a documentação da turma à Secretaria, nos prazos estipulados pela Coordenação do Programa;• Atender às solicitações da Coordenação do Programa relacionadas às atividades sob sua responsabilidade;• Observar, conforme aplicável, as diretrizes expressas no Projeto Pedagógico do Curso;• Atender ao disposto neste regulamento no que se refere ao planejamento e execução de suas atividades;• Comunicar com antecedência e obter anuência da Coordenação do Programa sobre qualquer alteração no programa, no plano de aulas e na forma de avaliação propostos para o desenvolvimento do componente curricular;• Orientar a dissertação, quando for designado para este fim, seguindo as especificações e cronograma a serem definidos pela Coordenação do Programa.



Docente Colaborador	<ul style="list-style-type: none">• Comprovar formação e domínio de conhecimentos teórico-práticos da matéria de ensino a ser ministrada;• Possuir titulação, preferencialmente de doutorado, mestrado ou especialização;• Ter certificação de conclusão do Nível I do curso Formação de Formadores da Enfam, ou equivalente.	<ul style="list-style-type: none">• Ser membro do colegiado;• Participar das atividades pedagógicas de planejamento e avaliação organizadas pela Coordenação do Curso;• Preparar, antes do início das aulas, o material didático para que seja disponibilizado aos alunos;• Ministrando os componentes curriculares sob sua responsabilidade, cumprindo integralmente os programas, as diretrizes pedagógicas da Enfam, aplicando os instrumentos de avaliação de aprendizagem propostos e encaminhando a documentação da turma à Secretaria, nos prazos estipulados pela Coordenação do Programa;• Atender às solicitações da Coordenação do Programa relacionadas às atividades sob sua responsabilidade;• Observar, conforme aplicável, as diretrizes expressas no Projeto Pedagógico do Curso;• Atender ao disposto neste regulamento no que se refere ao planejamento e execução de suas atividades;• Comunicar com antecedência e obter anuência da Coordenação do Programa sobre qualquer alteração no programa, no plano de aulas e na forma de avaliação propostos para o desenvolvimento do componente curricular;• Orientar a dissertação, quando for designado para este fim, seguindo as especificações e cronograma a serem definidos pela Coordenação do Programa.
Docente Visitante	<ul style="list-style-type: none">• Comprovar formação e domínio de conhecimentos teórico-práticos da matéria de ensino a ser ministrada;• Possuir titulação, preferencialmente de doutorado, mestrado ou especialização;• Ter certificação de conclusão do Nível I do curso Formação de Formadores da Enfam, ou equivalente.	<ul style="list-style-type: none">• Ser membro do colegiado;• Participar das atividades pedagógicas de planejamento e avaliação organizadas pela Coordenação do Curso;• Preparar, antes do início das aulas, o material didático para que seja disponibilizado aos alunos;• Ministrando os componentes curriculares sob sua responsabilidade, cumprindo integralmente os programas, as diretrizes pedagógicas da Enfam, aplicando os instrumentos de avaliação de aprendizagem propostos e encaminhando a documentação da turma à Secretaria, nos prazos estipulados pela Coordenação do Programa;• Atender às solicitações da Coordenação do Programa relacionadas às atividades sob sua responsabilidade;• Observar, conforme aplicável, as diretrizes expressas no Projeto Pedagógico do Curso;• Atender ao disposto neste regulamento no que se refere ao planejamento e execução de suas atividades;• Comunicar com antecedência e obter anuência da Coordenação do Programa sobre qualquer alteração no programa, no plano de aulas e na forma de avaliação propostos para o desenvolvimento do componente curricular;• Orientar a dissertação, quando for designado para este fim, seguindo as especificações e cronograma a serem definidos pela Coordenação do Programa.

4.5.4 Programa de Mestrado Profissional em Direito e Poder Judiciário

O Programa de Mestrado Profissional em Direito e Poder Judiciário, tem por foco principal a gestão judiciária e o tratamento de conflitos, com o objetivo de elevar o nível de qualificação dos magistrados nas competências necessárias para o exercício da função judicial, levando-se em consideração os desafios contemporâneos da magistratura, a complexidade crescente das relações sociais, os desafios nos avanços tecnológicos, a transnacionalidade dos direitos e a necessidade de democratização do Poder Judiciário.

Nenhum programa de pós-graduação *stricto sensu* do país estuda os problemas e potencialidades do Poder Judiciário sob a ótica do exercício da magistratura, o que dificulta a qualificação profissional, propriamente dita, do juiz.

Assim, o Programa de Mestrado Profissional a ser promovido pela Enfam, permeado pelo eixo transversal da inovação, possui duas linhas de pesquisa voltadas à consecução de seus objetivos. A linha 1, com área de concentração em Eficiência e Sistema de Justiça parte de um olhar sistêmico e global sobre os desafios do sistema de justiça como um todo e a necessidade de democratização e acesso à justiça, visando aperfeiçoar os métodos de comunicação, transparência e prestação de contas do Judiciário à sociedade.

Para tanto, busca estimular o estudo e a pesquisa voltados para ferramentas inovadoras de gestão e governança judiciais, abrangendo gestão de pessoas, de processos, de precedentes, de projetos, do conhecimento, de dados judiciais, do capital intelectual e da inteligência, com ênfase no emprego da tecnologia e de metodologias catalisadoras de um processo transformador da jurisdição.

Além disso, a linha tem por objetivo difundir a ideia de inovação como ferramenta de gestão e governança judiciais, propiciando necessárias reflexões sobre um novo *design* organizacional do Poder Judiciário, que melhore o seu desempenho e reduza custos.

Considerando os desafios da era digital e a necessidade de gestão de riscos, a linha 1 também se estrutura a partir da ideia de inovação, com fundamento na premissa de que a definição das estratégias para a prevenção e solução de conflitos deve ser concebida a partir da compreensão da sua origem, natureza e alcance, possibilitando a atuação sistêmica do Poder Judiciário, como sistema judicial multiportas.

O foco desta linha é um olhar interinstitucional e global dos problemas que afetam os problemas de justiça.

A linha 2, com área de concentração em Ética, Integridade e Efetividade na Atividade Jurisdicional, os alunos serão capacitados para atuar estrategicamente, como gestores ativos de

conflitos, no emprego dos recursos legais e institucionais disponíveis para a concreta e efetivo solução de problemas jurídicos, a partir do estudo de ferramentas de gestão inovadoras na condução de processos, gestão da Vara, utilização de novas tecnologias, sempre com perspectiva ética e com preocupação com qualidade e resultados, para melhoria da prestação jurisdicional.

Além disso, a linha objetiva pesquisar os dilemas éticos que permeiam a atuação profissional e privada dos magistrados, principalmente em face da realidade social e das mudanças decorrentes da chamada era digital, buscando subsídios em conceitos filosóficos e em normativas que pautam a atuação do juiz.

Desse modo, a linha de pesquisa estuda o processo, a gestão processual e efetividade dentro de cada unidade judicial, identificando gargalos e construindo soluções viáveis para os problemas identificados, buscando uma prestação jurisdicional mais célere e qualificada. Para tanto, busca-se, também, estudar a administração judicial aplicada às unidades judiciais.

Nesse sentido, pretende enfrentar problemas novos que surgem diariamente na era digital, considerando os novos direitos e a complexidade da sociedade pós-moderna, tais como as demandas estruturais e os litígios de alta complexidade, as técnicas de molecularização e o tratamento adequado de conflitos no julgamento colegiado, os diferentes modelos de resolução do conflito penal, bem como as novas formas de tratamento das demandas nos Juizados Especiais e as ferramentas inovadoras de gestão no âmbito dos processos de execução de títulos extrajudiciais e cumprimento de sentença.

Portanto, a linha 2 tem por objetivo investigar os problemas relacionados à prestação jurisdicional, tendo como foco a atuação do juiz na sua unidade de trabalho.

As metodologias adotadas nas aulas serão especificamente voltadas a um diálogo efetivo entre a construção acadêmica e realidade vivencial do magistrado, em consonância com a ética e integridade aplicadas à atividade judicial e às inovações tecnológicas e de gestão, tendo por objetivo a eficiência institucional e a resolução efetiva dos conflitos, contribuindo para a pacificação social.

4.6 Definição de demandas, oferta e avaliação de ações educacionais

No contexto dos processos formativos da Enfam, o planejamento das ações educacionais ocorre por meio de diferentes estratégias de avaliação e análise de cenário que identificam e justificam a sua realização, conforme as demandas e as orientações explicitadas a seguir.

No trabalho formativo da Enfam, as demandas surgem da identificação de situações e problemas da prática laboral, relatados por magistrados, formadores, tribunais e/ou corregedorias que, ao analisá-las, levantam problemas solucionáveis com ação de formação e fazem o encaminhamento da proposta para a Enfam. Outra prática relevante de análise que serve como avaliação diagnóstica é a identificação de metas do Judiciário cujos temas possam ser objeto das ações de formação continuada. Além disso, é necessário considerar informações do Conselho Nacional de Justiça, entre outras fontes, nas diferentes formas de prática jurisdicional.

O planejamento anual das ações que integram os programas de formação da Enfam considera os indicadores do Plano Estratégico 2014-2020, bem como as avaliações das ações realizadas no ano anterior.

Os temas das ações de formação – disponibilizados em atividades presenciais e/ou a distância – são organizados de modo a favorecer a transversalidade, a articulação e a integração dos saberes, seja em eixos, módulos ou por meio de outro desenho curricular. Os temas são trabalhados preferencialmente na perspectiva do desenvolvimento de itinerários formativos dos profissionais, de modo a atender às necessidades identificadas na fase do planejamento e que estejam sintonizados com as diretrizes curriculares definidas neste Projeto e em outros documentos normativos da Enfam.

Considerando o perfil de formação a ser alcançado, são desenvolvidas atividades que favoreçam a promoção das aprendizagens com estratégias que permitam a interatividade, a colaboração e a construção significativa do conhecimento com o foco na melhoria dos processos de trabalho dos sujeitos da formação.

Com base nos resultados obtidos nas avaliações diagnósticas e/ou dos cursos, o planejamento de ensino tem o foco no protagonismo do magistrado aluno e na perspectiva integrada interdisciplinar do currículo com ênfase no processo de trabalho. A partir disso, os itinerários formativos indicarão as competências técnicas, cognitivas complexas e comportamentais que poderão ser demandadas, bem como os conhecimentos necessários ao seu desenvolvimento. Partindo das competências, os conteúdos são organizados em eixos temáticos ou outras metodologias, visando favorecer a integração e articulação entre saberes, temas etc.

5. MODALIDADES DE AVALIAÇÃO PRATICADAS NA ENFAM

Como enfatizado ao longo do seu Projeto Pedagógico, a Enfam sistematiza suas ações educativas de forma interdisciplinar, a partir de práticas e metodologias que proporcionem a relação teoria-prática e estimulem a construção do conhecimento na perspectiva da aprendizagem colaborativa. O trabalho realizado valoriza a interação e a interatividade de alunos-magistrados, formadores e material didático, tendo a ética e o humanismo como eixos transversais, com enfoque no desenvolvimento das competências profissionais da magistratura.

Na convergência desses elementos, a Escola define e explicita neste documento a concepção e as modalidades de avaliação que orientam seus cursos e outros eventos formativos. As práticas avaliativas aqui explicitadas concebem “o magistrado em suas dimensões humana, crítica e reflexiva [estimulando-o a] atuar como **protagonista de sua aprendizagem, superando a postura de mero espectador [...]**” (ENFAM, 2017e, p. 4 – grifos no original).

5.1 Avaliação para promover a aprendizagem

Toda avaliação decorre de determinada concepção educacional, que muda ao longo do tempo, em função de fatores diversos – sociais, culturais, legais, ideológicos, políticos, econômicos etc. – e por ser a educação, antes de tudo, uma prática social vivida nos contextos culturais que a geram – perspectiva discutida no item 4.1 deste Projeto. Na prática, como processo, está ligada diretamente à condição fundamental da própria educação, a qual “não se separa dos significados que atribuímos à sociedade e às expectativas da humanidade que projetamos” (DIAS SOBRINHO, 2010, p. 195).

Em relação à aprendizagem dos indivíduos, a avaliação assume diferentes funções, conforme o momento em que acontece como caracterizado na figura a seguir:



Cabe ressaltar que no Módulo Nacional da formação dos magistrados – tratado no item 4.5.1 Programa de Formação Inicial deste documento – a avaliação diagnóstica pode ocorrer no momento de planejamento das atividades dos docentes, cabendo aos formadores, com a assessoria da equipe pedagógica, identificar as necessidades institucionais e individuais da formação. Nesse momento, é possível conceber questionários e/ou outras estratégias para identificar os conhecimentos prévios dos magistrados-alunos, suas expectativas e necessidades, em termos de conhecimentos, práticas e comportamentos.

Para atender suas funções de forma sistemática, a avaliação configura-se como um processo multidimensional e multifuncional, seja em relação ao processo educativo mais amplo, seja quando associada a ações formativas mais específicas. No segundo caso, ao ser situada no contexto da magistratura, manifesta-se tomando como foco o desenvolvimento das competências profissionais dos magistrados, devendo anteceder, acompanhar e suceder todas as atividades propostas, assumindo diferentes funções, como mostrado na figura anterior. Nessa lógica, “a Enfam compreende a avaliação como prática que, integrando todo o processo pedagógico, tem como objetivo validar as soluções educacionais e os seus resultados” (ENFAM, 2017g, p. 29).

A proposta avaliativa da Enfam requer um olhar para além do desempenho cognitivo dos magistrados em seu processo ensino-aprendizagem, enfatizando a globalidade deste, à luz das Diretrizes Pedagógicas da Escola e das orientações apresentadas nesse Projeto. Em convergência com essa ideia, as práticas avaliativas realizadas contribuem para identificar problemas

e conquistas, redimensionar a ação educativa e dar continuidade ao processo formativo dos magistrados, considerando as competências profissionais a serem desenvolvidas. Para tanto, é necessário que o formador se mostre atento à observação sistemática do referido processo, fazendo mediações pedagógicas, registros e observações sobre as produções dos alunos magistrados no começo, durante e no final de cada fase de sua aprendizagem. “Aconselha-se ao formador observar o crescimento de cada profissional em formação: o que sabia; como eram as produções; e como chegou ao fim do processo de aprendizagem” (ENFAM, 2017f, p. 7).

Considerando as bases teóricas que sustentam as concepções de ensino, aprendizagem, formação por competências e a proposta metodológica adotadas nas Diretrizes Pedagógicas da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira – Enfam, a avaliação tem abordagem interdisciplinar e transversal. Integra todo o processo pedagógico e tem como objetivo validar as soluções educacionais e os seus resultados na perspectiva da avaliação formativa (BRASIL, 2017f, p. 4).

A Enfam adota a perspectiva formativa como norteadora dos processos que realiza, de maneira articulada com as outras duas funções mencionadas. Trata-se de uma proposta avaliativa com o foco na formação integral, diversificada e construtiva dos magistrados, fazendo devolutivas do itinerário formativo desses profissionais de maneira descritiva e interpretativa. Subjaz à função formativa da avaliação um enfoque construtivo do conhecimento com ênfase nos aspectos qualitativos, de maneira a focalizar principalmente todo o processo de ensino-aprendizagem e não somente o resultado da aprendizagem dos alunos-magistrados.

Na viabilização do seu trabalho, é importante que os formadores reflitam constantemente sobre as funções da avaliação que realizam em sua prática pedagógica, na perspectiva de identificar os instrumentos e as estratégias mais adequados às diversas situações que as configuram no processo de ensino-aprendizagem.

5.1.1 Avaliação formativa

Como ação processual orientadora da formação dos magistrados, a avaliação formativa serve para “revelar o que o aluno já sabe, os caminhos que percorreu para alcançar o conhecimento demonstrado, seu processo de construção do conhecimento, o que o aluno não sabe e o caminho que deve percorrer para vir a saber” (ESTEBAN, 2005, p.19). Ao centrarem sua atuação nessa abordagem avaliativa, os formadores acabam fazendo a escolha por uma educação transformadora que implica também avaliar o próprio trabalho desenvolvido com alunos-magistrados. Nesse contexto, ganha importância o *feedback* no processo ensino-aprendizagem, compreendido como a referência apresentada pelo formador, que pode ser usada pelo magis-

trado-aluno para perceber a distância entre o que intencionava alcançar e o que realmente alcançou. Diante disso, a avaliação formativa acaba constituindo-se, também, um diagnóstico contínuo, à medida que permite intervenções pedagógicas oportunas no processo de aprendizagem, “tendo por base a confiança, o compromisso, a imparcialidade, a descrição profissional, a partilha e o autoquestionamento”(ENFAM, 2017f, p. 8).

Em um nível mais abrangente, a avaliação formativa revela, entre outras, duas preocupações fundamentais: (i) compreender os progressos do aluno com relação à sua aprendizagem, buscando perceber como ele manifesta seu entendimento sobre os conteúdos abordados e quais são as estratégias que adota para chegar aos resultados; (ii) contribuir para que descubra os aspectos já consolidados de sua aprendizagem e, ao mesmo tempo, se comprometa na construção de estratégias mais adequadas de estudo, visando a aprendizagens significativas e alcance dos objetivos. Sendo assim, acontece de maneira articulada com as outras duas funções do processo – diagnóstica e somativa – visando **“promover aprendizagens, favorecer o progresso dos sujeitos em formação e permitir avanços do trabalho educacional, de modo a articular planejamento e práticas curriculares para o desenvolvimento de competências profissionais”** (ENFAM, 2017f, p. 10 – grifos nossos).

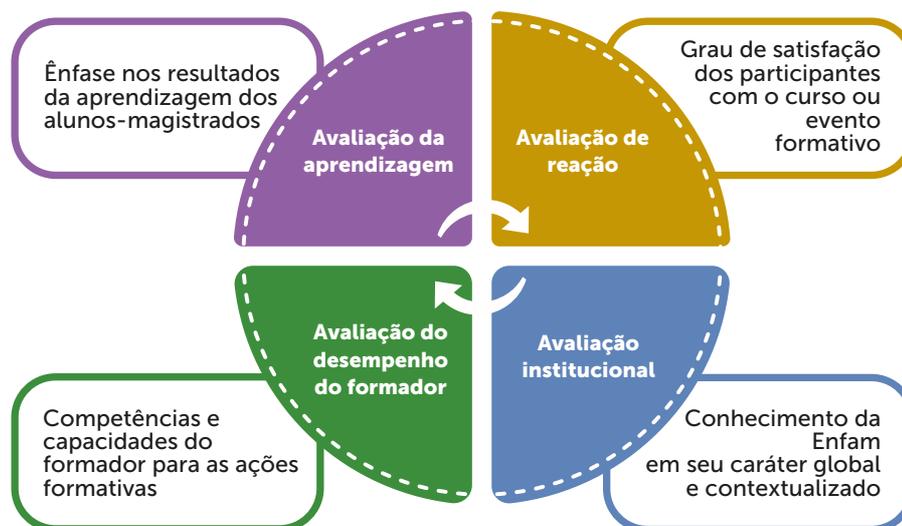
Em um plano mais específico, a avaliação formativa permite recolher informações sobre o processo de aprendizagem do magistrado-aluno e, em seguida, interpretá-las com base em critérios preestabelecidos. Pautada em uma relação de horizontalidade e não de verticalidade entre formador e aluno, esse tipo de avaliação acontece “com negociação de critérios e parceria ética, seja voltada para a avaliação do profissional em formação, seja para o desempenho dos formadores, dos resultados do curso e do trabalho da instituição” (ENFAM, 2017f, p. 7). Além disso, leva à identificação de quais objetivos foram alcançados e quais não foram, bem como ao planejamento de ações que possam retomar o percurso formativo.

No contexto da Enfam, a visão formativa orienta as práticas avaliativas desenvolvidas tanto na educação presencial quanto na educação a distância, considerando as especificidades das duas modalidades. Para ambas são defendidos e aplicados princípios mais gerais da proposta formativa da Escola, como: (i) aprendizagem individual e coletiva/colaborativa; (ii) ênfase em situações concretas da prática laboral dos magistrados, visando à articulação teoria e prática; (iii) dimensão ética como elemento norteador do processo; (iv) articulação da avaliação com o planejamento do currículo. Todavia, tendo em vista a natureza da EaD, são considerados aspectos mais específicos, relacionados aos seguintes elementos: desenvolvimento do curso; atuação do tutor; funcionalidade do ambiente virtual de aprendizagem; apoio técnico; e

materiais didáticos. Cada um desses elementos é considerado em relação a indicadores que permitam captar sua singularidade no contexto da modalidade EaD (ENFAM, 2017g).

5.2 Modalidades de avaliação no contexto institucional da Enfam

Do ponto de vista do seu objeto, a avaliação praticada pela Enfam é realizada visando à integração de suas diferentes modalidades indicadas na figura a seguir, sempre tendo como referência a abordagem formativa do processo, seja aquele relativo à aprendizagem dos magistros, seja quanto ao trabalho da Escola, considerada em sua globalidade.



5.2.1 Avaliação da e para a aprendizagem

A avaliação da aprendizagem focaliza os resultados da aprendizagem dos estudantes, considerando o próprio processo de ensino, em toda a sua complexidade. Em termos mais amplos, avalia o aprendizado de indivíduos que participam de processos voltados para a aquisição de novos conhecimentos, habilidades ou atitudes. Refere-se, assim, “à análise de desempenho de indivíduos ou grupos, seja em uma situação de aprendizagem ou regularmente no exercício de uma atividade, em geral, profissional” (BELLONI; MAGALHÃES; SOUZA, 2003, p. 17). Como um poderoso instrumento para a ação transformadora da ação educativa, essa modalidade de avaliação assume o compromisso de verificar o nível de aprendizagem dos alunos-magistrados, as estratégias que contribuíram para isso e aquelas que precisam ser aperfeiçoadas ou mudadas, de maneira que todos eles alcancem os resultados desejados.

Como reflexão sistemática e contínua sobre a variedade de elementos que envolvem a aprendizagem dos alunos-magistrados, esse tipo de avaliação centra-se fundamentalmente nos

processos formativos com eles desenvolvidos. Constitui uma ação indispensável tanto para melhor conhecer a aprendizagem desses profissionais quanto para nela interferir, visando a sua melhoria e, em consequência, ao aperfeiçoamento da prática pedagógica dos formadores.

No contexto da Enfam, com o foco eminentemente formativo, a avaliação *da e para* a aprendizagem ocorrerá processualmente, durante as atividades realizadas nos cursos, e fundamentando-se em suas Diretrizes Pedagógicas e Avaliativas (ENFAM, 2017e, 2017f, 2017g). Também será desenvolvida conforme os normativos da Escola, as orientações e os planos de ações dos formadores, de modo a valorizar e verificar as aprendizagens dos sujeitos em formação. Ela buscará o contínuo desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem e suas reais condições de realização, conjugando os aspectos qualitativo e formativo, e fundamentando-se na adaptação do magistrado à proposta de ação-reflexão-ação. Desse modo, o conhecimento prévio do juiz será constantemente reformulado/reconceituado, tendo como provocação a dinâmica das atividades realizadas com o foco nas situações do trabalho judicial.

Ao longo do desenvolvimento das atividades avaliativas, os formadores terão o papel de acompanhar o trabalho dos participantes, direcionando, reorganizando o conhecimento e analisando os resultados da construção individual e coletiva. Para a avaliação das atividades, organizarão um registro com a análise dos resultados, indicando para cada ação proposta e desenvolvida o grau de alcance das capacidades previstas no planejamento do curso/atividade. Considerando a necessidade de orientações individualizadas no processo ensino-aprendizagem, os formadores utilizarão bloco de notas ou outra estratégia para fazer e enviar registros individuais, indicando encaminhamentos – quando for o caso – para a coordenação pedagógica.

O parecer avaliativo sobre a aprendizagem do magistrado-aluno será elaborado pelo formador por meio de registro, conforme as orientações da coordenação pedagógica e dos projetos pedagógicos dos cursos. No registro do parecer, a recomendação é fazer análises que indiquem o grau de capacidade alcançado pelo aluno/grupo. Para isso, é importante observar os seguintes critérios:

- capacidades adquiridas, que indicam o pleno alcance dos objetivos traçados pelo formador;
- constatação de que os resultados do trabalho indicam que o grupo está em processo de aquisição, cabendo ao formador sinalizar, na sistematização das atividades, caminhos para a reelaboração da análise;
- observação de capacidades não adquiridas, sendo o formador responsável por analisar a necessidade de desenvolver orientações e/ou estudos que promovam o alcance das capacidades propostas.

Na elaboração do instrumento de avaliação, o formador atuante em cursos presenciais e/ou a distância terá assessoria e apoio pedagógico de profissionais da Enfam. Para isso, cabe a ele planejar e sistematizar o instrumento de avaliação e enviar para a análise da equipe pedagógica, em prazo hábil para análise e devolutivas.

Com a finalidade de acompanhar e mensurar o processo de aprendizagem dos alunos-magistrados, o formador pode dispor de um considerável número de técnicas e instrumentos de avaliação, como estudos de caso, simulações, dramatizações e relatórios, que lhe permitam elaborar uma espécie de *plano de avaliação*. “Tratando-se de educação profissional, com cursos de curta duração, cabe aos formadores proceder com avaliações, observações e informações processuais com a finalidade de realizar as regulações no processo durante a ação formativa” (ENFAM, 2017f, p. 13).

5.2.2 Avaliação de reação

A avaliação de reação corresponde a uma ferramenta de análise que avalia, de forma global, determinado curso ou evento de formação, o material didático nele utilizado, o programa, a carga horária destinada às atividades, os recursos utilizados etc., visando coletar subsídios que contribuam para a melhoria das ações. Tem como finalidade verificar o grau de “satisfação do participante quanto ao desenvolvimento da ação educativa, ao desempenho dos formadores e ao ambiente de ensino. Orienta-se que seja praticada imediatamente ao término de um módulo, disciplina, curso ou programa” (ENFAM, 2017f, p. 10).

Na prática, a avaliação de reação auxilia o processo ensino-aprendizagem, considerando que toma como base o nível de satisfação ou insatisfação dos participantes, em relação aos seus vários componentes – como o grau de complexidade dos temas abordados, o tipo de atividade e a avaliação adotada. “Com isso, podem ser revistos alguns pontos do planejamento em novas edições, como repensar as metodologias, a carga horária, o conteúdo e outras questões que contribuirão com o aperfeiçoamento da própria ação” (ENFAM, 2017f, p. 16).

Ao permitir saber o resultado, a curto prazo, do grau de satisfação dos profissionais em formação quanto ao alcance dos objetivos definidos para um curso ou evento desenvolvido pela Enfam, a avaliação de reação requer instrumentos adequados construídos com indicadores que possam captar da melhor maneira possível as percepções dos sujeitos. Nessa perspectiva, “os instrumentos para a avaliação do curso pelos formadores deverão conter itens e direcionamentos que permitam ao formador analisar o planejamento e o desenvolvimento da ação, bem como os aspectos organizacionais e a própria atuação” (BRASIL, 2017f, p. 17).

5.2.3 Avaliação do desempenho do formador

Considerando o desenvolvimento dos cursos e de outros eventos formativos, a avaliação do desempenho dos formadores e tutores também ocorrerá à luz de princípios formativos. Os instrumentos serão de responsabilidade da coordenação e da equipe pedagógica, e disponibilizados pela equipe de desenvolvimento, ao final da formação. Seu propósito é obter os subsídios que nortearão o aprimoramento de ações educacionais futuras, levando em conta as informações do projeto pedagógico da ação educativa.

O desempenho dos formadores será avaliado diretamente pelo profissional em formação, assim como pela instituição, que considerará a avaliação feita pelos profissionais e as observações da equipe técnico-pedagógica em relação ao trabalho educativo realizado (ENFAM, 2017f, p. 17).

Realizada por meio de instrumentos que atendam a suas finalidades, a avaliação de desempenho do formador/tutor realizada pela Enfam incluirá elementos que permitam analisar as competências desse profissional, quanto à capacidade de:

- autoavaliar-se;
- comunicar-se com clareza e ética;
- promover a interação/colaboração (alunos-alunos, alunos-docente, alunos-conteúdo);
- aplicar procedimentos metodológicos, atividades e estratégias avaliativas pertinentes aos objetivos pedagógicos;
- articular teoria e prática;
- incentivar a participação dos profissionais em formação;
- gerir o tempo;
- atender às dúvidas dos profissionais em formação;
- dar e receber *feedback*;
- saber lidar com divergência de opiniões (ENFAM, 2017f, p. 18).

5.2.4 Avaliação institucional

No contexto da Enfam, a avaliação institucional é compreendida como um processo de caráter essencialmente pedagógico que oportuniza a produção permanente de conhecimento sobre as várias dimensões da Escola, na perspectiva de entender e orientar as ações e os caminhos por ela percorridos.

A avaliação institucional pressupõe um olhar comparativo da Escola com ela mesma – como se encontrava, como está e o que pode fazer para melhorar seu desempenho representado pelas ações educacionais. É realizada internamente (pelos sujeitos da própria Escola) ou externamente (por entes/instituições externos) (ENFAM, 2017f, p. 18).

Sob esse ângulo, ela corresponde a um processo sistemático e permanente que possibilita captar informações a respeito da realidade da Escola. Com base nessas informações, é possível emitir juízos de valor, bem como propor alternativas para a tomada de decisões com vistas à melhoria do que foi avaliado. Em uma visão formativa, considera, entre outros elementos, os resultados da aprendizagem dos alunos-magistrados, bem como os referenciais teórico-metodológicos expressos no projeto pedagógico da instituição.

Nessa linha de raciocínio, enfatiza os processos, os resultados obtidos pela Escola e o contexto social e histórico no qual ela está inserida. Realizada em uma perspectiva formativa, essa modalidade de avaliação não se esgota em si mesma, mas possibilita a retroalimentação da realidade avaliada. Cumpre sua finalidade ao analisar, de maneira contínua, o desempenho global da Escola, configurando um “processo sistemático de busca de subsídios para a melhoria e o aperfeiçoamento da qualidade da instituição em face de sua missão científica e social” (BELLONI, 2010, p. 48).

Em vez de medir atividades realizadas isoladamente pelos indivíduos, avalia a Escola como um todo, em seu caráter global e contextualizado, podendo ajudar em seu trabalho, a partir da obtenção de dados quantitativos e qualitativos sobre as várias dimensões de sua gestão – pedagógica, administrativa e orçamentária. Diz respeito, assim, a um projeto mais amplo que possibilita à instituição fazer um balanço dos seus rumos na construção da qualidade que deseja construir. Como processo, “constitui um serviço prestado à sociedade à medida que os participantes da instituição possam repensar seus compromissos e metas, os modos de educação e as finalidades de suas práticas e de sua missão” (LEITE, 2005, p. 33).

REFERÊNCIAS

AUSUBEL, David Paul. **A aprendizagem significativa: a teoria de David Ausubel**. 2. ed. São Paulo: Moraes, 2002.

BELLONI, Isaura. A função social da avaliação institucional. In: DIAS SOBRINHO, José; RISTOFF, Dilvo I. (Org.). **Universidade desconstruída: avaliação institucional e resistência**. Florianópolis: Insular, 2010. p. 37-58.

BELLONI, Isaura; MAGALHÃES, Heitor; SOUZA, Luzia Costa de. **Metodologia de avaliação em política pública: uma experiência em educação profissional**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

BITTENCOURT, Edgard de Moura. **O juiz**. 3. ed. Campinas: Millennium, 2002 [1966].

BRASIL. SENADO FEDERAL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 19 jul. 2018.

_____. **Emenda Constitucional n. 45, de 30 de dezembro de 2004**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm>. Acesso em: 22 jul. 2018.

_____. **Emenda Constitucional n. 71, de 29 de novembro de 2012**. Acrescenta o art. 216-A à Constituição Federal para instituir o Sistema Nacional de Cultura. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/2012/emendaconstitucional-71-29-novembro-2012-774688-publicacaooriginal-138236-pl.html>>. Acesso em: 3 jan. 2019.

_____. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 20 mar. 2018.

_____. **Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei n. 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto n. 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei n. 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm>. Acesso em: 3 jan. 2019.

_____. **Lei n. 13.431, de 4 de abril de 2017**. Estabelece o sistema de garantia de direitos da criança e do adolescente vítima ou testemunha de violência e altera a Lei n. 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13431.htm>. Acesso em: 3 jan. 2019.

_____. **Decreto n. 9.057, de 25 de maio de 2017**. Regulamenta o art. 80 da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm>. Acesso em: 22 ago. 2018.

_____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução n. 102, de 15 de dezembro de 2009**. Dispõe sobre a regulamentação da publicação de informações alusivas à gestão orçamentária e financeira, aos quadros de pessoal e respectivas estruturas remuneratórias dos tribunais e conselhos. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_102.pdf>. Acesso em: 3 jan. 2019.

_____. **Resolução n. 106, de 6 de abril de 2010**. Dispõe sobre os critérios objetivos para aferição do merecimento para promoção de magistrados e acesso aos Tribunais de 2º grau. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_106.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2018.

_____. **Resolução n. 159, de 12 de novembro de 2012**. Dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_159_17102012_19112012145120.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2018.

_____. _____. **Resolução n. 198, de 1º de julho de 2014.** Dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/resol_gp_198_2014_copiar.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2018.

_____. _____. **Recomendação n. 33, de 23 de novembro de 2010.** Recomenda aos tribunais a criação de serviços especializados para escuta de crianças e adolescentes vítimas ou testemunhas de violência nos processos judiciais. Depoimento Especial. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/buscatos-adm?documento=1194>>. Acesso em: 3 jan. 2019.

_____. _____. **Acordo de Cooperação Técnica CNJ/ENFAM n. 003/2017.** Acordo de Cooperação Técnica que entre si celebram o Conselho Nacional de Justiça e a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira, para os fins que especifica. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/10/3a2bfedd9d289809cd4983a857c81a2e>>. Acesso em: 3 jan. 2019.

_____. _____. **ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (ENFAM). Resolução Enfam n. 2 de 8 de junho de 2016.** Dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e regulamenta os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de magistrados e de formadores. Disponível em: <<http://www.ENFAM.jus.br/institucional/legislacao/resolucoes-da-ENFAM/>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

_____. _____. **Resolução Enfam n. 1 de 13 de março de 2017a.** Disciplina a contratação e a retribuição financeira pelo exercício de atividade docente e pela participação em banca examinadora ou comissão de concurso para o ingresso na carreira da magistratura. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/108592/Res_1_2017_enfam_atualizado.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2017.

_____. _____. **Resolução Enfam n. 3 de 7 de junho de 2017b.** Altera a Resolução Enfam n. 6 de 21 de novembro de 2016, que dispõe sobre os procedimentos de reconhecimento de escolas ou instituições para a realização de cursos de formação de mediadores judiciais. Disponível em: <<http://www.ENFAM.jus.br/institucional/legislacao/resolucoes-da-ENFAM/>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

_____. _____. **Resolução Enfam n. 5 de 30 de novembro de 2017.** Aprova a estrutura orgânica da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira – Enfam. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/116041/Res_5_2017_enfam.pdf>. Acesso em: 4. jan. 2019.

_____. _____. **Resolução Enfam n. 7 de 7 de dezembro de 2017c.** Dispõe sobre as diretrizes pedagógicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados. [I – Diretrizes Pedagógicas da Enfam (texto principal); II – Apêndice A: Apresentação Sistematizada das Diretrizes Pedagógicas; III: Apêndice B – Diretrizes Pedagógicas: Concepções e Práticas Avaliativas]. Disponível em: <<http://www.ENFAM.jus.br/institucional/legislacao/resolucoes-da-ENFAM/>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

_____. _____. **Resolução Enfam n. 8 de 11 de dezembro de 2017d.** Dispõe sobre o Plano Estratégico da Enfam para o período 2014-2020. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/116265/Res_8_2017_enfam.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2018.

_____. _____. **Resolução Enfam n. 2 de 26 de abril de 2018a.** Institui o Banco Nacional de Formadores e estabelece os procedimentos para atuação de formadores certificados em cursos do programa de formação de formadores. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/121103/Res_2_2018_enfam.pdf>. Acesso em: 3 jan. 2019.

_____. _____. **Apresentação Sistematizada das Diretrizes Pedagógicas – Apêndice A.** Brasília: Enfam, 2017e. [Instituída pela Resolução Enfam n. 7 de 7 de dezembro de 2017].

_____. _____. **Diretrizes Pedagógicas: concepções e práticas avaliativas. Apêndice B.** Brasília: Enfam, 2017f. [Instituídas pela Resolução Enfam n. 7 de 7 de dezembro de 2017].

_____. _____. **Diretrizes Pedagógicas da Enfam para formação e aperfeiçoamento de magistrados.** Brasília: Enfam, 2017g. [Instituídas pela Resolução Enfam n. 7 de 7 de dezembro de 2017].

_____. _____. **Guia de Orientação sobre Práticas de Avaliação**. Brasília: Enfam, 2017b. [Instituído pela Resolução Enfam n. 7 de 7 de dezembro de 2017].

_____. _____. **Manual de Organização da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira – Enfam**. Brasília, 2017h.

_____. _____. **Curso de Formação de Formadores – Nível 2**. Módulo de Coordenação Pedagógica. Enfam, 2018b.

_____. _____. **Roteiro para a elaboração dos Projetos Político-Pedagógicos por Escolas Judiciais e de Magistratura**. Anexo. Brasília: Enfam, 2018d.

_____. _____. **Plano Estratégico Enfam 2014-2020**. [Instituído pela Resolução Enfam n. 8 de 11 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o Plano Estratégico da Enfam para o período 2014-2020]. Disponível em: <<https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/interativo-plano-estrategico.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2018.

_____. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ). **Resolução n. 3 de 30 de novembro de 2006**. Dispõe sobre a instituição da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados e dá outras providências. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/8339/Res_3_2006_PRE_Atualizado.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2018.

_____. _____. **Resolução n. 4 de 13 de março de 2014**. Altera o art. 11 do Regimento Interno da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira e o inciso IV do § 1º do art. 3º da Resolução STJ n. 5 de 19 de junho de 2008.

_____. _____. **Plano STJ 2020: a base para o futuro que queremos**. Brasília: STJ, 2015.

_____. _____. **Plano Estratégico de tecnologia da informação e comunicação**. Brasília: STJ, 2016. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Institucional/PETIC%202020_FINAL.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 5. ed. Barueri/SP: Manole, 2008.

CLOSS, Darcy. **Bibliografia básica para o ensino e pesquisa nas Escolas de Magistratura**. Poder Judiciário. Brasília: STJ, 2008.

COLLIN, M. & BERGE, Z. In: PALLOFF, R.; PRATT, K. **Construindo comunidades de aprendizagem no ciberespaço**. Porto Alegre: Artmed, 2012. p. 29-43.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação: políticas educacionais e reforma da educação superior**. 2. ed. São Paulo, 2010.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS. **Modelo educacional da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Fundamentos conceituais e práticos**. Brasília: Enfam, 2010.

ESTEBAN, Maria Teresa (Org.). **Escola, currículo e avaliação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes. **Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa**. 13. ed. Campinas/SP: Papyrus, 2009.

FRAGALE FILHO, Roberto. **Aprendendo a ser juiz – a Escola da Magistratura da Justiça do Trabalho no Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: UniverCidade Editora, 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 40.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

_____. **Pedagogia do oprimido**. 59. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

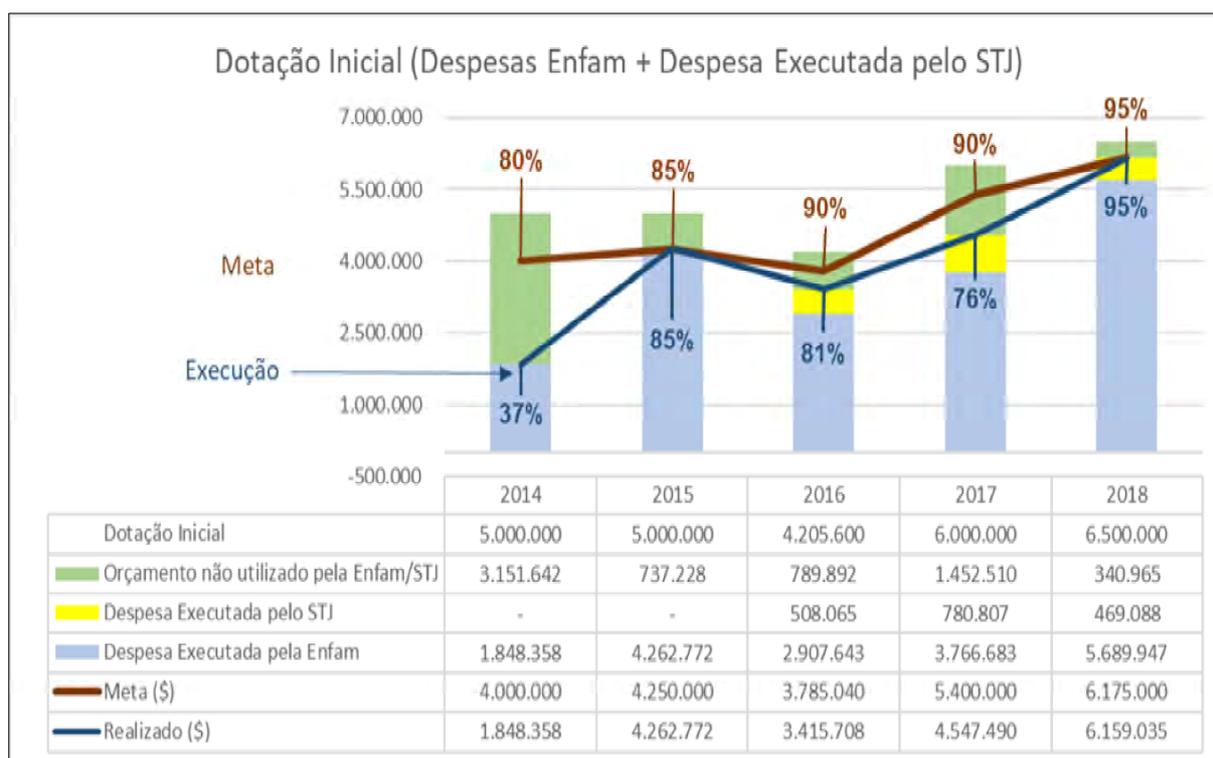
FREITAS, Graça Maria Borges. **Formação de magistrados no Brasil: um modelo educativo institucional em construção após a Constituição de 1988**. **Revista Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**. Belo Horizonte, v. 46, n. 76. p. 81-92. jul/dez 2007.

- GONZÁLEZ, Leonel; COOPER, Jeremy. **Capacitación Judicial en América Latina**: um estudo sobre las prácticas de las Escuelas Judiciales. Santiago/Chile: Centro e Estudios de Justicia de las Américas/CEJA, 2017.
- KENSKI, Vani Moreira. **Tecnologias e ensino presencial e a distância**. 5. ed. Campinas/SP: Papirus, 2008.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEITE, Denise. **Reformas universitárias** – avaliação institucional participativa. Petrópolis: Vozes, 2005.
- LIBÂNEO, José Carlos. Ainda as perguntas: o que é pedagogia, quem é o pedagogo, o que deve ser o curso de pedagogia. In: PIMENTA, Selma Garrido (Org.). **Pedagogia e pedagogos**: caminhos e perspectivas. São Paulo: Cortez, 2006. p. 59- 97.
- MORAN, José Manuel. **A educação que desejamos**: novos desafios e como chegar lá. Campinas: Papirus, 2007.
- OLIVEIRA, Aurea de Fátima; TAMAYO, Oliveira Álvaro. **Revista de Administração (USP)**. São Paulo, v.39, n.2, p.129-140. Abr./maio/jun. 2004.
- OLIVEIRA, Marizete Silva. **Formação docente no âmbito da magistratura**: um debate curricular. Dissertação [Mestrado em Educação] 159f. Brasília: Faculdade de Educação/Universidade de Brasília, 2014.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Comentários aos Princípios de Bangalore de conduta judicial**. Brasília: CJF, 2008.
- SACRISTÁN, J. Gimeno. **O currículo**: uma reflexão sobre a prática. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. 3. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2003.
- SAVIANI, Demerval. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. 18. ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 2009.
- _____. **Escola e democracia**. Edição Comemorativa. Campinas: Autores Associados, 2008.
- SOUSA, José Vieira de. O projeto pedagógico: sentido social e político da gestão da escola. In: MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **Progestão**: construindo saberes e práticas de gestão na escola pública. Brasília: CONSED, 2016. p. 189-199.
- TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. **O juiz**: seleção e formação do magistrado no mundo contemporâneo. Belo Horizonte: Del Rey, 1999.
- VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Filosofia da práxis**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- VYGOTSKY, Lev. Semyonovich. **A formação social da mente**. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- _____. Aprendizagem e desenvolvimento intelectual na idade escolar. In: VYGOTSKY, Lev. Semyonovich; LURIA, Alexander Romanovich; LEONTIEV, Alexis Nikolaevich. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. 7. ed. São Paulo: Ícone, 2001. p. 103-119.
- _____. **Pensamento e linguagem**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- ZABALA, Antoni. **A prática educativa**: como ensinar. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO I**Mensuração e acompanhamento das metas e dos projetos estratégicos
Plano Estratégico 2014-2020****1.1 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						
LB	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
UG criada em 2013	80%	85%	90%	95%	95%	95%	95%
Mensuração	37%	71%	81%	76%	95%		
O que mede	A relação entre o valor do orçamento executado no exercício financeiro e o valor total da dotação orçamentária disponibilizada à Enfam						
Quem mede	Coordenadoria de Administração e Finanças/Enfam						
Quando mede	Trimestralmente						
Onde mede	SIAFI						
Por que mede	Verificar o grau de capacidade de execução da dotação disponível						
Como mede	$\frac{\text{Orçamento executado}}{\text{Total Orçamento}} \times 100$						
Glossário	LB: Linha de Base Orçamento executado: valores liquidados somados a restos a pagar empenhados, registrados nos processos administrativos de pagamentos das aquisições. Total Orçamento: valor da LOA, mais créditos adicionais, menos recursos contingenciados.						
Observações	Gestora titular: Marcia Amélia do Egyto Costa Gestor substituto: Marco Alexandre da Silva						

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.

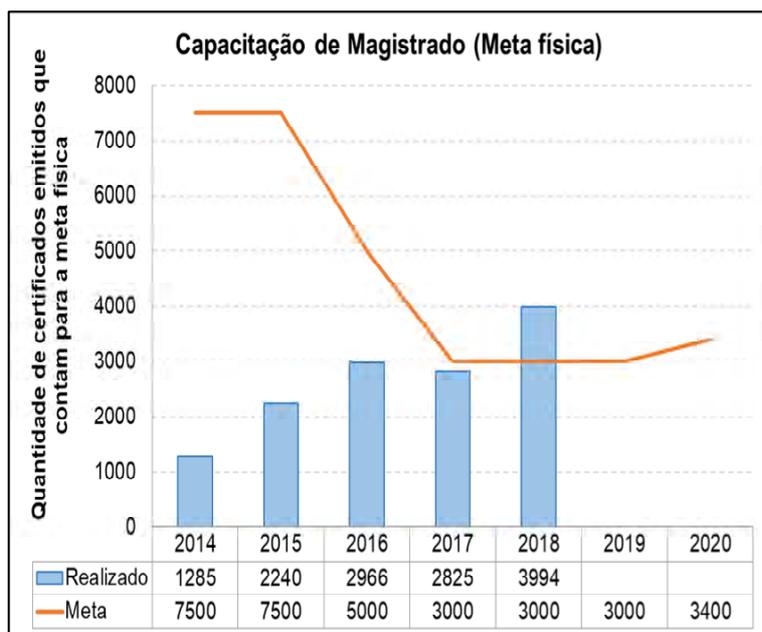
Em 2016, 2017 e 2018 – considerando o apoio administrativo prestado pelo STJ e as restrições orçamentárias enfrentadas em função do cenário econômico –, foi necessário realizar remanejamentos orçamentários para ressarcir parte das despesas demandadas pela Enfam e executadas pelo STJ. Essa metodologia 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 –, atingindo 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 ações 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.

INDICADOR 2: Capacitação de magistrados (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		
O que mede	A capacidade da Escola de formar e aperfeiçoar magistrados e equipes das escolas em temas relevantes para o aprimoramento da prestação jurisdicional						
Quem mede	Coordenadoria de Administração e Finanças/Enfam						
Quando mede	Trimestralmente						
Onde mede	EDUCAENFAM – número de inscritos aprovados nas ações educacionais sujeitas à medição JUSTIÇA EM NÚMEROS – para cargos de magistrados providos no Poder Judiciário						
Por que mede	Verificar o alcance das ações de formação da Escola						
Como mede	Σ Certificados emitidos referentes a ações de formação de magistrados e das equipes das Escolas						
Glossário	Serão considerados os certificados: de aproveitamento emitidos para magistrados nos cursos, presenciais e a distância, dos programas de formação de formadores, formação continuada e formação inicial; e os de participação em eventos (seminários, jornadas, fóruns), reuniões de orientação pedagógica e eventos de integração (<i>workshops</i> e encontros). Serão considerados os certificados: de aproveitamento emitidos para servidores, voluntários e contratados pela Enfam – como pedagogos, antropólogos e psicólogos – nos cursos, presenciais e a distância, dos programas de formação de formadores e formação de servidores da Enfam; e os de participação em reuniões de orientação pedagógica e eventos de integração (<i>workshops</i> e encontros). Não são considerados os certificados emitidos para aqueles que atuarem como formadores.						
Observações	Gestor titular: Pedro Gomes Teixeira Gestor substituto: Antonio de Oliveira Matos						

Resultados



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, houve mais ações formativas e disponibilizaram-se mais vagas. Esses resultados foram possíveis com a realização de

turmas simultâneas na modalidade presencial – turmas do Módulo 1 do curso de 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 ações formativas.

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 com a conclusão dos 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, há aspectos qualitativos a serem aperfeiçoados em 2019 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, e quanto 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 forma inadequada por alguns formadores) e à aplicação de algumas estratégias de metodologias ativas.

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%	36%		
O que mede	O nível de desempenho na execução das iniciativas/dos projetos estratégicos da Enfam						
Quem mede	Secretaria Executiva – SEE/Enfam						
Quando mede	Trimestralmente						
Onde mede	Relatórios dos Gestores de Projetos						
Por que mede	Avaliar a capacidade de implementar iniciativas, em busca de eficiência operacional						
Como mede	Σ Certificados emitidos referentes a ações de formação de magistrados e das equipes das Escolas						
Glossário	Serão consideradas concluídas as iniciativas com objetivo/escopo cumprido e produto entregue. Não serão consideradas no cálculo as iniciativas canceladas, qualquer que seja o motivo do cancelamento						
Observações	Gestora titular: Solange Perez Cabral Gestora substituta: Juliane Bianchi de Lellis e Silva						

Resultados


A meta foi atingida, considerando a conclusão de 36% das iniciativas do portfólio de projetos.

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 continuam em andamento: Remodelagem do portal da Enfam; novos módulos do Sistema EducaEnfam – Sistema de Gestão Edu-

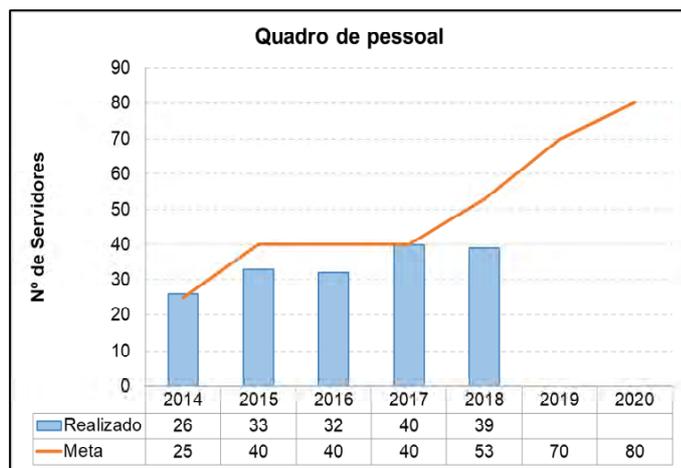
cacional (I – Credenciamento, IV – Módulo Operacional / Administrativo, V – Módulo Gestor, VI – Módulo Acadêmico); Aplicativos para o Sistema Corpus927.

Oito iniciativas permanecem sobrestadas: Autonomia de órgão; Sede da Enfam; 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.

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																														
LB (2013)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020																								
17%	50%	100%	100%	60%	66%	74%	80%																								
Mensuração	41%	67%	66%	62%	74%																										
O que mede	O nível de autonomia da Enfam na gestão dos seus recursos de tecnologia da informação																														
Quem mede	Coordenadoria de Tecnologia da Informação – CTIN/Enfam																														
Quando mede	Semestralmente																														
Onde mede	Planilha de acompanhamento																														
Por que mede	Acompanhar a evolução da autonomia, bem como adequar os recursos às necessidades da Enfam																														
Como mede	NAI1x50 + NAI2x30 + NAI3x20 NAI – Nível de Autonomia do Item, conforme planilha de acompanhamento da CTIN/Enfam																														
Glossário	<p>LB: Linha de Base</p> <p>NAI1: SISTEMAS (portal EaD; portal internet; credenciamento e reconhecimento; gestão do conhecimento e compartilhamento; gestão de cursos e eventos; gestão acadêmica; gestão operacional)</p> <p>NAI2: SERVIÇOS (suporte à microinformática, à internet, à videoconferência, ao armazenamento, a telefonia, áudio e vídeo)</p> <p>NAI3: INFRAESTRUTURA (rede lógica; rede <i>wi-fi</i>; microcomputadores; <i>notebooks</i>; aparelhos telefônicos; servidores de rede)</p>																														
Observações	Gestor titular: Daniel Castro Machado Miranda																														
Resultados																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Realizado</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>41</td> <td>67</td> <td>66</td> <td>62</td> <td>74</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Meta</td> <td>50</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>60</td> <td>66</td> <td>74</td> <td>80</td> </tr> </tbody> </table>				Realizado	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	41	67	66	62	74				Meta	50	100	100	60	66	74	80	<p>O nível de autonomia na gestão dos recursos de TI tem base em três pilares: Infraestrutura; Sistemas; e Serviços.</p> <p>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 com 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.</p>			
Realizado	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020																								
41	67	66	62	74																											
Meta	50	100	100	60	66	74	80																								

INDICADOR 5: Quadro de pessoal							
OBJETIVO 3 - Ampliar a infraestrutura física e de pessoal							
Meta	Ter lotado no quadro da Enfam, até 2020, no mínimo 80 servidores						
	Meta desdobrada						
LB (2013)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
20	25	40	40	40	53	70	80
Mensuração	26	33	32	40	39		
O que mede	O quantitativo de servidores lotados na Enfam, sejam estes do quadro próprio, à disposição ou requisitados. Não são considerados terceirizados e estagiários						
Quem mede	Secretaria Executiva – SEE/Enfam						
Quando mede	Semestralmente						
Onde mede	Quadro de lotação – SGP/STJ						
Por que mede	Verificar o crescimento do quadro efetivo da Escola						
Como mede	∑ servidores lotados na Enfam						
Glossário	LB: Linha de Base						
Observações	Gestora titular: Solange Perez Cabral Gestora substituta: Juliane Bianchi de Lellis e Silva						

Resultados



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 – que são 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.

Em que pese ter sido mantido o mesmo número de servidores nos últimos dois anos, nesse período houve um número significativo de perdas de servidores, 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 que esses profissionais fossem capacitados. 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 demais servidores.

Cabe destacar, ainda, que o quadro reduzido de servidores tem impossibilitado implementar 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.

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%		
O que mede	O percentual de magistrados e servidores que compõem a força de trabalho da Enfam e cumprem no mínimo 30 horas de capacitação anual						
Quem mede	Seção de Desenvolvimento de Cursos e Eventos – SEDCE/CDAE/Enfam						
Quando mede	Trimestralmente						
Onde mede	Aprimore – STJ e EducaEnfam						
Por que mede	Avaliar a adequação do planejamento de capacitação e monitorar a efetividade das ações executadas						
Como mede	$\frac{\sum FT}{\sum FTE} \times 100$						
Glossário	FT: Servidores e magistrados com pelo menos 30 horas de capacitação anual FTE: Força de Trabalho da Enfam São considerados somente os cursos que contam para o adicional de qualificação no STJ e os cursos da Enfam						
Observações	Gestor titular: Pedro Gomes Teixeira Gestor substituto: Antonio de Oliveira Matos						

Resultados

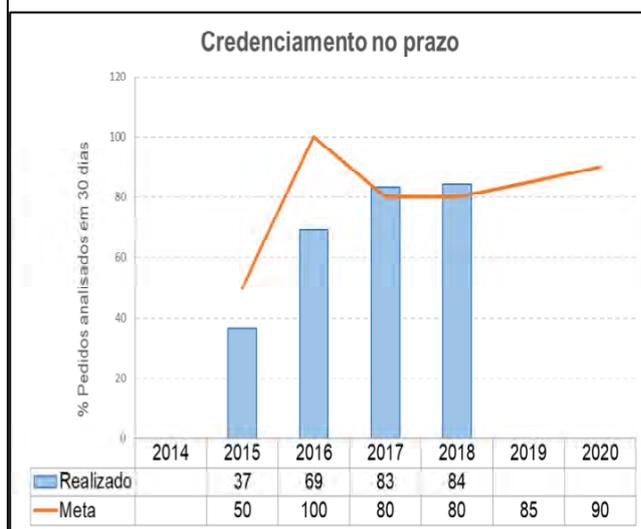


Atingiu-se o percentual de 71,79% de força de trabalho da Enfam com pelo menos 30 horas de capacitação, superando a meta proposta.

Os servidores foram capacitados em ações formativas do Programa de Formação de Formadores promovidas pela Enfam – diretamente relacionadas ao desenvolvimento de competências necessárias para o exercício de atividades finalísticas da Enfam –, 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.

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 desdobrada						
LB (2013)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
61%	-	50%	100%	80%	80%	85%	90%
Mensuração		37%	69%	83%	84%		
O que mede	O percentual de pedidos de credenciamento de cursos analisados dentro do prazo de 30 dias						
Quem mede	Seção de Credenciamento e Acompanhamento de Cursos – SECRAC/CPAP/Enfam						
Quando mede	Trimestralmente						
Onde mede	EducaEnfam						
Por que mede	Verificar a eficiência no processo de credenciamento de cursos						
Como mede	$\frac{\sum \text{PCPP} \times 100}{\sum \text{PC}}$						
Glossário	PCPP: Pedidos de Credenciamento Processados no Prazo (30 dias ou menos) PC: Pedidos de Credenciamento						
Observações	Gestora titular: Ana Lourdes Vilela Gestora substituta: Fabiana de Oliveira Martins Siqueira						

Resultados



O processo de credenciamento de cursos é formado pelas seguintes etapas: recebimento do pedido de credenciamento; análise quanto ao atendimento das resoluções regulamentadoras da Enfam; contato com a Escola requisitante, para orientação; elaboração de parecer de deferimento ou indeferimento; revisão; e decisão e publicação do ato de credenciamento.

A equipe ampliada e capacitada, e a implantação, em fevereiro de 2018, do módulo Credenciamento do Sistema EducaEnfam contribuíram para o atingimento da meta no que tange às etapas de recebimento, análise, orientações e parecer. Das 323 solicitações de credenciamento recebidas em 2018, 272 foram analisadas em até 30 dias.

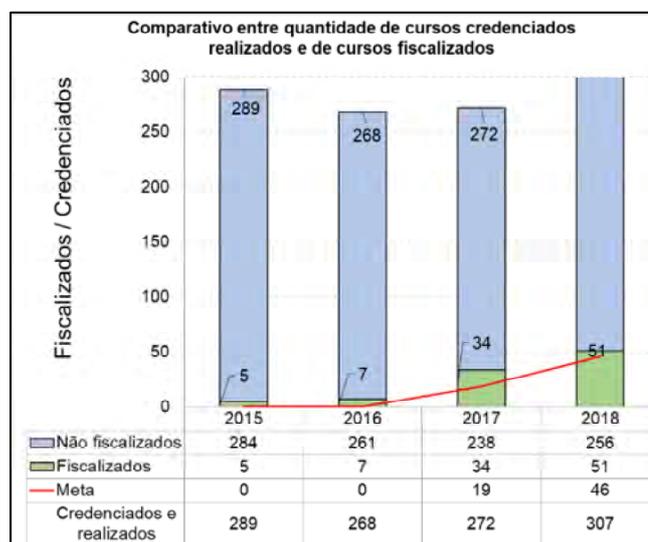
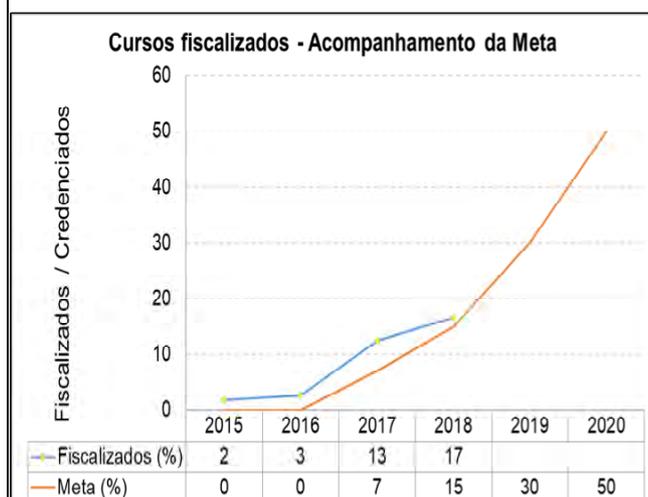
Avaliando os processos de cursos não credenciados no prazo – correspondentes a 51 solicitações –, observou-se que

o período de adaptação ao novo módulo do sistema contribuiu para a morosidade, além de o critério de priorização da análise com base na proximidade das datas de realização dos cursos não ter sido o mais adequado, passando-se a adotar a ordem de entrada do projeto na Enfam, o que também valoriza as escolas que preparam com antecedência os seus cursos.

Outros fatores influenciam na morosidade e necessitam ser mais bem planejados, entre os quais o prazo demandado para a revisão ortográfica e para a assinatura dos pareceres e das portarias.

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						
LB (2016)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
7%	-	-	-	7%	15%	30%	50%
Mensuração		2%	3%	13%	17%		
O que mede	O percentual de cursos credenciados e realizados que são fiscalizados pela Enfam						
Quem mede	Seção de Credenciamento e Acompanhamento de Cursos – SECRAC/CPAP/Enfam						
Quando mede	Trimestralmente						
Onde mede	Credenciamento						
Por que mede	Medir a capacidade de fiscalização da execução das ações educativas realizadas por Escolas Judiciais e de Magistratura						
Como mede	$\frac{\sum \text{CCF}}{\sum \text{CCR}} \times 100$						
Glossário	CCF: Cursos Credenciados Fiscalizados CC: Cursos Credenciados e realizados pela Enfam						
Observações	Gestora titular: Ana Lourdes Vilela Gestora substituta: Fabiana de Oliveira Martins Siqueira						

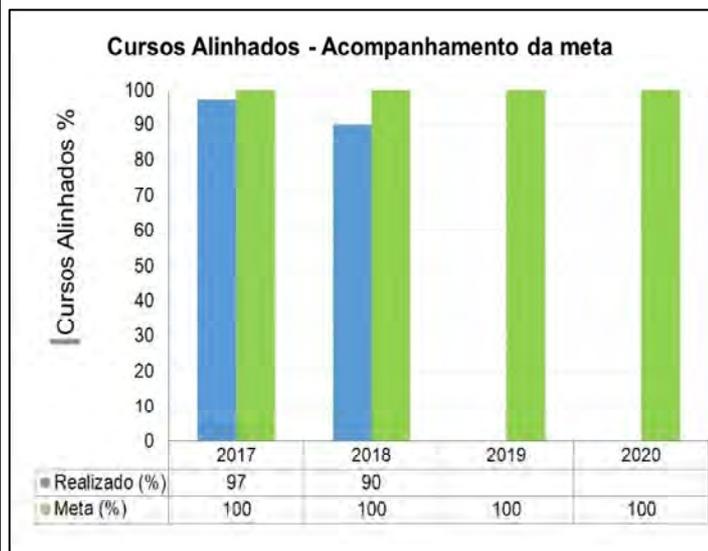
Resultados



Em março de 2018, as fiscalizações passaram a ser realizadas com a participação dos colaboradores externos (desembargadores e magistrados aposentados), capacitados em 2017. Acompanhados por um servidor da Seção de Credenciamento e Avaliação de Cursos, o colaborador externo agregou valor e importância ao processo de fiscalização, atuando de forma diligente e colaborativa ao compartilhar experiências, demonstrando interesse e valorizando o trabalho realizado pelas Escolas. Com essa parceria, dos 307 cursos realizados em 2018, 51 foram acompanhados e avaliados pela Enfam, correspondendo a 16,61% e superando a meta traçada para o exercício. Para 2019, a continuidade da ação de capacitação de novos colaboradores vai ampliar significativamente a possibilidade de a Enfam acompanhar os cursos credenciados.

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						
LB (2016)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Mensuração	Não mensurado	Não mensurado	Não mensurado	97%	90%		
O que mede	O cumprimento das políticas e diretrizes pedagógicas da Enfam por Escolas Judiciais e de Magistratura (estas com ato de delegação), ou seja, se os cursos realizados estão em conformidade com seu respectivo planejamento já credenciado pela Enfam						
Quem mede	Seção de Credenciamento e Acompanhamento de Cursos – SECRAC/CPAP/Enfam						
Quando mede	Trimestralmente						
Onde mede	EducaEnfam e relatórios de auditoria da SECRAC						
Por que mede	Verificar a efetividade prática das políticas e diretrizes pedagógicas da Enfam e a sua contribuição para o alinhamento em âmbito nacional						
Como mede	$\frac{\sum CA}{\sum CF} \times 100$						
Glossário	CA: Cursos Alinhados, executados conforme o planejamento credenciado CF: Cursos Fiscalizados Será considerado alinhado o curso que estiver de acordo com os procedimentos indicados no respectivo planejamento apresentado para o credenciamento						
Observações	Gestora titular: Ana Lourdes Vilela Gestora substituta: Fabiana de Oliveira Martins Siqueira						

Resultados



A meta não foi alcançada. Em 2018, dos 51 cursos fiscalizados, 46 foram executados de acordo com o planejamento submetido ao credenciamento e com as diretrizes pedagógicas das Enfam, o que corresponde ao resultado de 90%.

Como o objetivo do acompanhamento dos cursos é reorientar o trabalho das Escolas no sentido de contribuir com a melhoria das ações formativas, foram avaliados os projetos que indicavam certa fragilidade na estruturação do curso quanto à sua realização. No caso das Escolas que promoveram os cinco cursos que não foram executados em consonância com o que foi planejado, as dificuldades, de modo geral, foram relacionadas: i) à elaboração do planejamento de curso (especialmente a definição dos objetivos observáveis e

com o foco no desenvolvimento de capacidades/competências do magistrado); ii) à aplicação de metodologias ativas em sala de aula (metodologias vinculadas ao objetivo/à intencionalidade do curso, com vistas a contribuir para o aprendizado do aluno e o alcance dos resultados do curso); iii) à avaliação de aprendizagem (não compreendem a avaliação na perspectiva formativa e têm dificuldades para colocá-la em prática – quais aspectos deverão ser observados/instrumentos a serem utilizados); iv) ao número de formadores em uma ação formativa – cursos com número excessivo de formadores para uma carga horária mínima (p.ex.: curso com 20 horas-aula com 12 formadores) indicando formato de seminário; realização da ação educacional em desconformidade com o planejamento; e v) ao cumprimento da cota de formadores com FOFO (trabalho com a codocência) – Escolas ainda não contam com formadores capacitados em cursos realizados pela Enfam ou por ela credenciados, disponíveis para ministrar os referidos cursos.

Esse resultado nem sempre reflete o padrão da instituição; contudo, em alguns cursos, a Escola alega dificuldade para atender aos normativos da Enfam, principalmente pela falta de profissionais da área da educação e pela rotatividade de servidores.

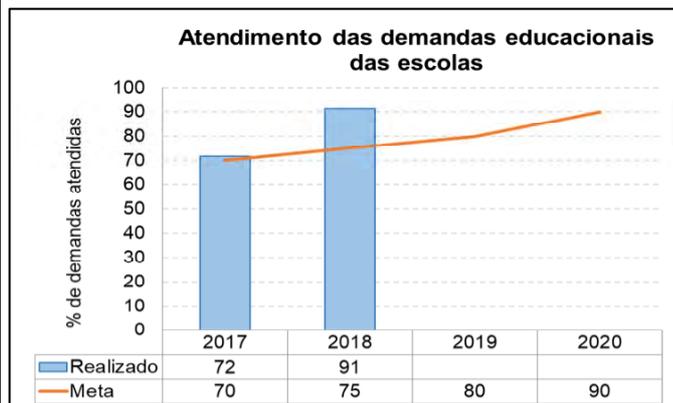
Por ser o processo de fiscalização uma ferramenta de apoio para a superação das dificuldades das Escolas, os representantes da Enfam, responsáveis pelo acompanhamento, atuaram com orientações imediatas das equipes das Escolas que apresentaram alguma das dificuldades acima descritas, esclarecendo aspectos específicos do trabalho.

A Escola Nacional publicou a Resolução Enfam n. 2 de 2 de abril de 2018, estabelecendo os procedimentos para atuação de formadores certificados em cursos do Programa de Formação de Formadores (FOFO), determinando cotas obrigatórias para o aproveitamento desses formadores. O intuito é garantir a presença de docentes que realizaram o FOFO, tanto no planejamento/na coordenação do curso quanto no desenvolvimento da ação educacional. Já no segundo semestre de edição da Resolução, observou-se que os índices de alinhamento foram melhores em relação ao início do ano.



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 junto à Enfam			
	Meta desdobrada			
LB (não há)	2017	2018	2019	2020
		70%	75%	80%
Mensuração	72%	91%		
O que mede	A capacidade de atendimento das demandas educacionais das Escolas Judiciais e das de Magistratura – estas com ato de delegação –, em conformidade com as diretrizes pedagógicas da Enfam			
Quem mede	Seção de Planejamento e Avaliação Educacional – SEPAAE/CPAP/Enfam			
Quando mede	Trimestralmente			
Onde mede	Relatório das reuniões pedagógicas com as diretorias/coordenações das Escolas Pesquisa anual Solicitações oficiais			
Por que mede	Adequar o trabalho pedagógico das Escolas às diretrizes da Enfam e monitorar a efetividade das ações executadas			
Como mede	$\frac{\sum \text{Demandas atendidas}}{\sum \text{Demandas recebidas}} \times 100$			
Glossário	São consideradas demandas as solicitações das Escolas que gerem orientações pedagógicas e ações educativas. Não se consideram as que tratam sobre dúvidas normativas e/ou programas de formação			
Observações	Gestor titular: Flávio André Buccos Nascimento de Almeida Gestora substituta: Maria Eveline Pinheiro Villar de Queiroz			

Resultados



Em 2018, o conjunto de demandas foi formado pelas que não foram atendidas em 2017 e pelas mapeadas, durante o ano corrente, 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 demandas 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 demandas de orientação sobre o Projeto Político-Pedagógico (PPP) foram atendidas por meio da disponibilização do *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 de Escolas Judiciais, de Magistratura e das Escolas Judiciárias Eleitorais e Oficina de Elaboração do Projeto Político-Pedagógico”; as demandas de orientação 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; as demandas do Programa de Formação de Formadores foram atendidas com a realização de 12 turmas regionalizadas cujas vagas foram divididas e disponibilizadas para todas as Escolas.

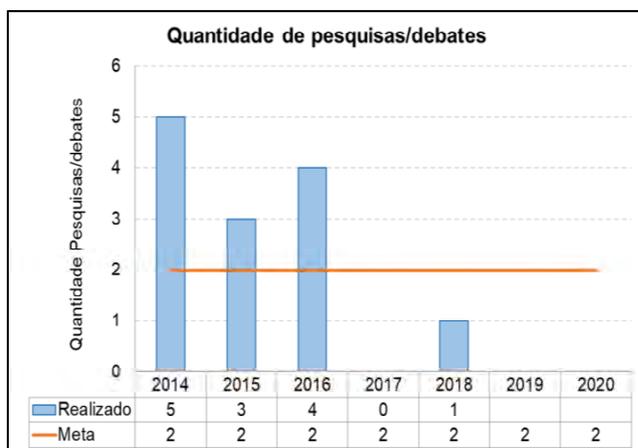
Parte das demandas também foi atendida com a realização de ações do Nível 2 do FOFO, entre as quais: FOFO – Nível 2 – Formação de Coordenadores e de Equipes que Atuam no Planejamento e Credenciamento de Cursos: Módulo Planejamento de Ensino no Contexto da Magistratura, “FOFO – Nível 2 – Formação de Coordenadores 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 o acompanhamento e a orientação da prática jurisdicional”.

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



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						
LB (2013)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0	2	2	2	2	2	2	2
Mensuração	5	3	4	0	1		
O que mede	O número de pesquisas e debates promovidos pela Enfam						
Quem mede	Coordenadoria de Planejamento e Avaliação de Ações Pedagógicas e Secretaria-Geral / Enfam						
Quando mede	Trimestralmente						
Onde mede	Especificar a fonte de acordo com o projeto de pesquisa/debate ou acordo de cooperação – Relatórios de Pesquisa/Debate						
Por que mede	Acompanhar a capacidade da Enfam de identificar temas relevantes e fomentar sua pesquisa/seu debate						
Como mede	Σ Pesquisas/Debates realizados						
Glossário	Será considerada pesquisa toda investigação realizada pela Enfam ou por meio de parceria que observe metodologia científica e cujo objeto tenha sido considerado relevante pela DG, pela SGE ou pela SEE por apresentar diagnósticos diferenciados sobre determinado problema do Poder Judiciário ou por produzir resultados novos que tenham interesse social, podendo gerar ação educativa voltada para o magistrado. Serão considerados debates as ações promovidas pela Enfam que objetivem discutir novas ideias, fatos observados, hipóteses e experimentos, que resultem em publicações (livros e revistas), e revisões de conteúdo de ações educativas, de normativos e diretrizes						
Observações	Gestora titular: Meirielle Viana Pires Gestor substituto: Fernando de Assis Alves						

Resultados



Em 2018, foi concluída somente a pesquisa *Concurso Público e as Condições para 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. 001/2018, que tem como objetivos 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.

Estão em andamento 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:

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;

Judicialização da Saúde no Brasil: perfil das demandas, causas e propostas de solução;

Justiça Criminal, Impunidade e Prescrição;

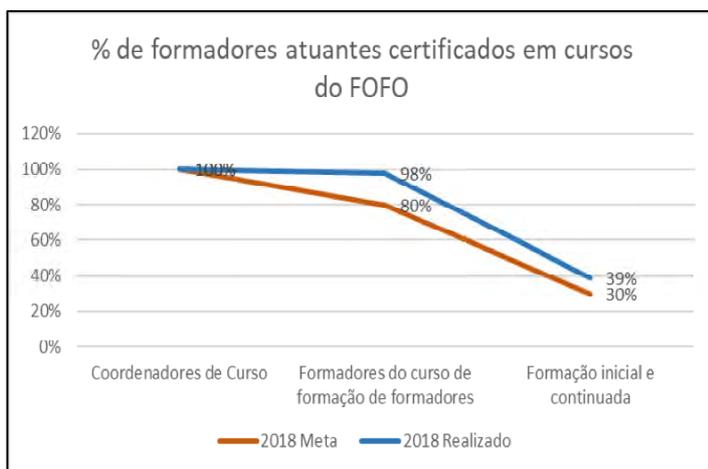
Mediação e Conciliação: obstáculos e incentivos na Justiça Cível;

A Efetividade da Política Judiciária em Matéria de Oitiva de Crianças na Justiça Estadual com Foco na Recomendação n. 33/2010 do CNJ e na Implementação da Lei n. 13.431/2017.

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

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 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				
	Meta desdobrada				
LB (não há)	Formadores e Coordenadores	2017	2018	2019	2020
	Coordenadores de cursos	-	100%	100%	100%
	Mensuração	-	100%		
	Formadores dos cursos de formação de formadores	-	80%	80%	80%
	Mensuração	-	98%		
	Formação inicial e continuada	-	30%	40%	70%
	Mensuração	-	38,77%		
O que mede	O percentual de formadores atuantes nas ações educativas credenciadas pela Enfam realizadas pelas Escolas, nas modalidades EaD e presencial, que tenham concluído cursos do Programa de Formação de Formadores, sejam estes promovidos pela Enfam ou por ela credenciados				
Quem mede	Núcleo EaD/CPAP e seção de planejamento e avaliação educacional – SEPAP/CPAP/Enfam				
Quando mede	Trimestralmente				
Onde mede	Planejamentos de Cursos de Formação Inicial, Formação Continuada, Formação de Formadores das Escolas Judiciais e das de Magistratura, presencial e a distância, submetidos ao credenciamento pela Enfam. Banco Nacional de Formadores				
Por que mede	Garantir o alinhamento das ações educativas desenvolvidas pelos formadores no âmbito das Escolas Judiciais e das de Magistratura				
Como mede	$\frac{\sum \text{FF}}{\sum \text{F}} \times 100$				
Glossário	FF: Formadores/coordenadores com curso de FOFO F: Formadores/coordenadores de cursos				
Observações	Gestora titular: Daniella Gonçalves Cabeceira de Azevedo Gestora substituta: Maria Eveline Pinheiro Villar de Queiroz				

Resultados



A Resolução Enfam n. 2, publicada em 8 de maio de 2018, estabeleceu a criação do Banco Nacional de Formadores e a implementação gradativa de cotas obrigatórias de atuação de formadores certificados em cursos de formação de formadores, que teve início em julho de 2018.

Para possibilitar o cumprimento obrigatório das cotas, a Enfam ampliou, nos anos anteriores e em 2018, a oferta de ações educacionais do Programa de Formação de Formadores.

A oferta regional do Módulo 1 do curso Formação de Formadores facilitou o acesso aos docentes, além de permitir o atendimento programado das necessidades

das Escolas quanto à formação de seus formadores. Na mesma perspectiva, o calendário do Módulo 2 oferecido na modalidade EaD, permitiu o acesso facilitado dos docentes à segunda etapa do curso. Em que pese a apresentação prévia do cronograma referente ao Módulo 3, algumas Escolas tiveram dificuldade de garantir, na terceira etapa, a presença da totalidade dos formadores que iniciaram o curso.

No mesmo sentido, algumas instituições – como as Escolas do Distrito Federal, Ceará, Rio Grande do Sul, da Bahia, do TRF2 e TRF4 – encaminharam o credenciamento de cursos de formação de formadores oferecidos exclusivamente por elas.

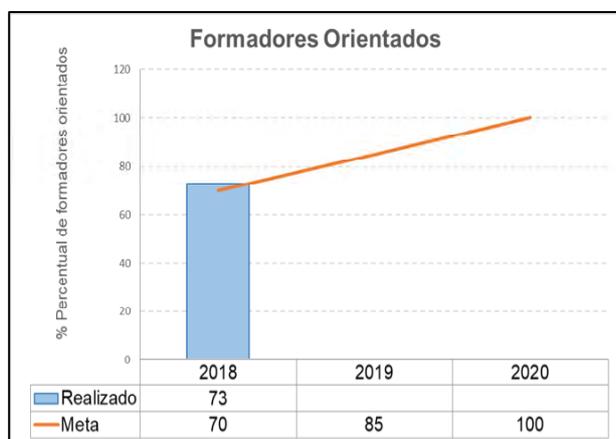
Para melhor direcionar a formação dos coordenadores (docentes e demais profissionais que atuam em atividades de coordenação pedagógica/educacional) e das equipes técnico-pedagógicas das Escolas, a Enfam também realizou cursos específicos para desenvolver competências desses profissionais: FOFO – Nível 2 – Módulo Coordenação Pedagógica, FOFO – Nível 2 – Módulo Planejamento de Ensino e FOFO – Nível 2 – Módulo Subsídios para Elaborar Projeto Político-Pedagógico.

Todas essas ações contribuíram para o alcance da meta.

	Quantidade que atuou em 2018	Quantidade com certificação em cursos do FOFO
Coordenadores de cursos	268	268
Formadores de cursos de formação de formadores	53	52
Formadores de cursos de formação inicial e continuada	1.171	453

INDICADOR 13: Formadores orientados				
Objetivo 7 - Fomentar a educação em consonância com as diretrizes pedagógicas				
Meta	Garantir que, até 2020, 100% dos formadores da Enfam recebam orientação para o desenvolvimento dos cursos			
	Meta desdobrada			
LB (não há)	2017	2018	2019	2020
	-	70%	85%	100%
Mensuração	-	73,11%		
O que mede	Percentual de docentes – formador, coordenador, tutor ou conteudista – que tenham recebido pelo menos uma orientação sobre o planejamento de curso e uma orientação na devolutiva relacionada ao curso			
Quem mede	Seção de Planejamento e Avaliação Educacional – SEPAAE/CPAP/Enfam			
Quando mede	Trimestralmente			
Onde mede	Controle por planilha, relatórios dos cursos realizados e das devolutivas e orientações pedagógicas			
Por que mede	Avaliar a efetividade e a adequação da atuação dos formadores da Enfam em cursos de formação inicial, continuada e de formadores, em conformidade com as diretrizes pedagógicas			
Como mede	$\frac{\sum \text{formadores orientados}}{\sum \text{formadores}} \times 100$			
Observações	Gestor titular: Flávio André Buccos Nascimento de Almeida Gestora substituta: Kamilla Fernanda da Costa Queiroz			

Resultados



Não houve previsão de meta para 2017, 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 aos materiais didáticos, à metodologia e ao perfil dos formandos. Na fase de desenvolvimento, foi realizada uma orientação posterior à

ação, a qual teve por objetivo melhorar as dinâmicas aplicadas e o atendimento extraclasse.

A grande quantidade de formadores com os quais a Enfam trabalha, no 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, a qual 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 garante maior efetividade e aplicabilidade das orientações dadas aos formadores. Outro fator determinante para o alcance é a presença de membros da equipe pedagógica da Enfam nas ações formativas ministradas, os quais são responsáveis por analisar a qualidade da aula dada 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.



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			
LB (não há)	2017	2018	2019	2020
	4	4	4	4
Mensuração	11	14		
O que mede	A quantidade de cursos com novos temas realizados pela Enfam em ações de formação presencial ou a distância			
Quem mede	Núcleo EaD/CPAP/Enfam			
Quando mede	Trimestralmente			
Onde mede	Plano anual de cursos da Enfam			
Por que mede	Acompanhar a evolução da diversidade de cursos realizados			
Como mede	Σ Cursos novos realizados			
Glossário	Será considerada a quantidade de cursos realizados com novos temas/conteúdos no ano, não a de turmas realizadas			
Observações	Gestor titular: Antonio de Oliveira Matos Gestor substituto: Pedro Gomes Teixeira			

Resultados



A meta de quatro novos cursos a cada ano foi superada com o desenvolvimento de 14 temas diferentes:

1. FOFO – Nível 2 – Oficina: Atividade de tutoria;
2. Justiça Restaurativa: fundamentos, princípios e valores;
3. Aspectos Gerais e Questões Controvertidas do Sistema Penitenciário Federal;
4. Remédios Constitucionais;
5. FOFO – Nível 2 – Curso: Contribuições da psicologia ao exercício da magistratura e à formação de novos magistrados;
6. FOFO – Nível 2 – Oficina: Comunicação e o uso de recursos tecnológicos no processo de ensino-aprendizagem;
7. FOFO – Nível 2 – Formação de Coordenadores de Cursos: Módulo Coordenação Pedagógica no Contexto da Magistratura;
8. FOFO – Nível 2 – Aspectos Interdisciplinares na Formação dos Magistrados: interseccionalidade, raça e gênero;
9. FOFO – Nível 2 – 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;
10. FOFO – Nível 2 – Aspectos Interdisciplinares na Formação dos Magistrados: antropologia e direitos dos povos indígenas;
11. Direito Ambiental da Flora;
12. FOFO – Nível 2 – Oficina para Desenvolvimento de Cursos a Distância;
13. O Juiz e os Desafios do Processo Coletivo; e
14. 2ª Oficina de Elaboração do Projeto Político-Pedagógico e Reunião de Coordenação Pedagógica com as Escolas Judiciais e as de Magistratura.

O excelente resultado obtido decorre de ações iniciadas em anos anteriores e de esforços envidados para ampliar o acervo de cursos, especialmente os do Programa de Formação de Formadores, a fim de ampliar a oferta de cursos do Nível 2. Com base na análise de avaliação desses cursos pelos discentes, observa-se que há questões a serem aperfeiçoadas nas etapas de diagnóstico, possibilitando uma melhor adequação das temáticas aos objetivos do curso e à prática do magistrado, bem como o melhor dimensionamento da carga horária destinada a alguns conteúdos e algumas atividades.



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)	2019	2020
	-	1
Mensuração	-	
O que mede	A quantidade de turmas novas iniciadas no Programa de Mestrado Profissional	
Quem mede	Seção de planejamento e avaliação educacional – SEPAAE/CPAP/Enfam	
Quando mede	Anualmente	
Onde mede	Plano anual de cursos da Enfam	
Por que mede	Acompanhar a efetividade da implementação do Programa de Mestrado Profissional da Enfam	
Como mede	Σ Turmas do curso do programa de mestrado iniciadas	
Glossário	Será considerada a quantidade de turmas novas do Programa de Mestrado Profissional implementado pela Enfam	
Observações	Gestor titular: Coordenador de Planejamento e Avaliações Pedagógicas	
Resultados	Estão em andamento as atividades e ações para a submissão da Proposta de Cursos Novos de Mestrado da Enfam junto à Capes.	



INDICADOR 16: Satisfação							
Objetivo 8 - Prestar serviços com qualidade							
Meta	Atingir 85% de satisfação junto a escolas e magistrados						
	Meta desdobrada						
LB (não há)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		-	70%	-	80%	-	85%
Mensuração	x	89%	x	92%	x		
O que mede	Mede a percepção das Escolas e dos magistrados com relação aos serviços prestados, bem como o nível de satisfação quanto a seu relacionamento com a Enfam						
Quem mede	Seção de Desenvolvimento de Cursos e Eventos – SEDCE/CDAE/Enfam						
Quando mede	Bianualmente						
Onde mede	Pesquisa de Satisfação						
Por que mede	Avaliar o grau de satisfação, identificar variações e eventuais sazonalidades, possibilitar comparação com outras organizações, bem como identificar e tratar pontos passíveis de melhoria						
Como mede	<u>Respondentes satisfeitos x 100</u> Total de respondentes						
Glossário	Será considerada a quantidade de cursos realizados com novos temas/conteúdos no ano, não a de turmas realizadas						
Observações	Gestor titular: Ana Paula Nóbrega de Souza Gestora substituta: Maria Eveline Pinheiro Villar de Queiroz						

Resultados



Indicador de mensuração bianual no Plano 2014-2020.

Próxima mensuração em 2019.

A última pesquisa foi realizada em 2017 e contou com a aplicação de dois instrumentos abordando quesitos relativos a presteza, cortesia e assertividade no atendimento realizado pela Escola, 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 e outro para os magistrados formadores, observando-se dois aspectos costumeiros e importantes quando da utilização de

instrumentos avaliativos na forma de questionários:

- relutância em expressar opiniões negativas, conhecida como 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. 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; 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.

Alinhado ao Objetivo 8 do Planejamento Estratégico 2014-2020 – *Prestar serviços com qualidade* –, a Enfam realizou em 2015 e 2017 a pesquisa de satisfação.

Nos resultados obtidos na pesquisa de satisfação junto às Escolas, em 2017, algumas informações puderam ser analisadas comparativamente com a pesquisa semelhante realizada no ano de 2015, demonstrando melhoria quanto às opiniões sobre o atendimento realizado pela Enfam – do índice Muito Satisfeito –, nos quesitos relativos à presteza, cortesia e assertividade no atendimento prestado pela Escola.

No mesmo sentido, a percepção das Escolas respondentes quanto aos serviços relacionados aos campos de atuação da Escola – orientação, formação de magistrados, formação de formadores, suporte em atividades da Escola em parceria com a Enfam, adequação curricular, organização de curso, orientação pedagógica e normatização – apresentou resultados significativamente melhores, variando de 84% a 97% das respostas Muito Satisfatório e Satisfatório.

No que concerne ao Desenvolvimento de cursos e eventos realizados pela Enfam, também em comparação com a pesquisa de 2015, identifica-se melhoria no índice Muito Satisfatório para os aspectos relativos à oferta de cursos e eventos – tanto nos procedimentos relativos ao planejamento, desenvolvimento e à certificação das atividades quanto a avaliação sobre a equipe de formadores, os objetivos propostos e a adequação das temáticas dos cursos e eventos.

O único aspecto que merece atenção por parte da Enfam refere-se à disponibilidade de vagas, que apresentou um indicador de apenas 28% de Muito Satisfatório e de 48% no Satisfatório, indicando a necessidade de a Enfam buscar alternativas de ofertas que permitam atender às demandas por mais cursos disponibilizados.

Ainda tratando de aspectos que podem ser comparados entre as duas pesquisas (2015-2017), os dados indicam melhoria significativa no índice de satisfação relativo ao Credenciamento de curso, em todos os aspectos avaliados: cadastramento, cumprimento de prazos, orientações e disponibilidade de atendimento para informações.

Dois novos aspectos relacionados aos serviços da Enfam foram agregados à pesquisa: os serviços prestados para o Reconhecimento de instituições formadoras de mediadores judiciais e o Compartilhamento de cursos EaD – atividades que passaram a ser desenvolvidas a partir de 2017 e foram bem avaliadas.

Quanto ao Reconhecimento de instituições formadoras de mediadores judiciais, das 39 Escolas participantes da pesquisa, 15 responderam a esse item; pode-se observar que a maioria delas indica satisfação em relação aos aspectos relacionados ao encaminhamento do reconhecimento, aos prazos de tramitação, à clareza e à objetividade das orientações.

Em relação ao Compartilhamento de cursos EaD, as Escolas demonstraram que esse serviço tem refletido positivamente junto às instituições.

No item Canais de Comunicação da Enfam, as Escolas indicaram suas preferências quanto às formas de comunicação e à periodicidade de informações que mais se adequam às suas necessidades.

A pesquisa realizada permitiu, ainda, que as Escolas apresentassem suas carências de apoio e orientação quanto ao desenvolvimento de programas e projetos educacionais, às suas previsões de curso para 2018 e ao perfil do quadro de seus formadores, tutores e conteudistas – aspectos que serviram de referência para a definição da oferta de cursos e para a orientação e normatização das ações educativas para a formação de magistrados naquele ano.

Outro aspecto abordado no levantamento dos dados da presente pesquisa foi o questionário específico para os formadores da Enfam, que também serviu de base para definir o trabalho de formação, orientação e coordenação pedagógica da Escola junto aos seus formadores.

Mais orientações referentes às práticas avaliativas adotadas pela Enfam constam do *Apêndice B – Diretrizes Pedagógicas: concepções e práticas avaliativas*, disponibilizados no endereço: <https://www.enfam.jus.br/diretrizes-pedagogicas/>. Esse normativo contempla os princípios que norteiam tais práticas no âmbito da Enfam e no de Escolas Judiciais e de Magistratura, bem como recomendações gerais para a elaboração de instrumentos avaliativos.

1.2 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 do Plano Estratégico 2014-2020. No total, foram monitoradas e controladas 22 iniciativas estratégicas, resumidas no quadro a seguir:

Quadro 1 - Situação dos projetos estratégicos do Plano Enfam

Situação	Projeto	Escopo
Concluído	Projeto Político-Pedagógico	Estruturar projetos pedagógicos em Escolas Judiciais e de Magistratura em sintonia com as diretrizes pedagógicas da Escola Nacional.
Concluído	Regulamentação de cotas de aproveitamento de formadores certificados no FOFO	Criar normativo para instituir o Banco Nacional de Formadores, a tabela de equivalência para os cursos de FOFO e a regulamentação de cota mínima de formadores com FOFO para a atuação nos cursos oficiais.
Concluído	Acompanhamento e orientação dos formadores da Enfam	Sistematizar a rotina de acompanhamento, orientação e avaliação dos formadores.
Concluído	Diretrizes de Formação de Formadores	Definir diretrizes curriculares de cunho orientador em relação ao papel, à atuação e seleção dos formadores no cenário do ensino judicial. Elaborar texto orientador (considerando o que já existe). Ações específicas para a orientação das equipes das escolas.
Concluído	EducaEnfam – Sistema de gestão educacional, composto pelos seguintes módulos:	Implementar sistema integrado para: controle de planejamento; matrícula e realização de cursos credenciados; histórico dos discentes; currículo e histórico dos docentes; frequência; e eventos.
	II – Gestão de cursos e eventos	Permitir a gestão de eventos pela Enfam e pelas Escolas oficiais. Gerenciar inscrições, frequências, certificados, tipos de avaliação etc.
	III – Banco Nacional de Formadores	Estabelecer banco com currículo de magistrados formadores para captura de perfis relacionados a determinados temas de formação. Tem como um dos propósitos o de fomentar a escolha de formadores que tenham completado o curso de FOFO.
Concluído	Sistema Corpus927	Implementar sistema para a magistratura nacional e operadores de direito que permita: Reunir as decisões vinculantes, os enunciados e as orientações de que trata o art. 927 do CPC; Diminuir o tempo necessário para encontrar posicionamentos relevantes (jurisprudência nos Tribunais Superiores); e Agrupar decisões similares e indicar jurisprudências dominantes. Acompanhar as leis de interesse, para fins de recebimento de notificações acerca de alterações legislativas e novos julgados vinculados.

Em andamento	Remodelagem do portal da Enfam	Modernizar o portal da Enfam, com base em monitoramento de navegação de usuários realizado pela Comunicação. Criar biblioteca de vídeos <i>on-line</i> , com livre acesso, para compartilhamento de conteúdo relevante definido pela Enfam por meio do portal.
Em andamento	EducaEnfam – Sistema de gestão educacional, composto pelos seguintes módulos:	Implementar sistema integrado para: controle de planejamento; matrícula e realização de cursos credenciados; histórico dos discentes; currículo e histórico dos docentes; frequência; e eventos.
	I – Credenciamento (com funcionalidades de credenciamento em conjunto e credenciamento simplificado)	Credenciar cursos oficiais das escolas judiciais e das de magistratura. Acompanhar todo o ciclo de vida de um processo de credenciamento, desde o envio pela Escola Judicial até a publicação da portaria e o posterior arquivamento dos autos. O módulo contemplará outras duas funcionalidades: o credenciamento em conjunto, planejado por mais de uma Escola, e o credenciamento simplificado, que disponibilizará os processos já credenciados para consulta de todas as escolas de modo a permitir a edição dos que forem de interesse para submetê-los, com adequações necessárias ao atendimento das especificidades da escola interessada, ao processo simplificado de credenciamento.
	IV – Módulo Operacional/Administrativo	Permitir a geração automática de documentos administrativos (projetos de curso, RPDs, termos de ciência etc.) e a integração com o sistema do STJ de processo administrativo. Tem como objetivo principal reduzir o trabalho manual e repetitivo produzido pelas áreas administrativas da Enfam.
	V – Módulo Gestor	Prover aos gestores informações gerenciais acerca de custos, carga horária, divisão igualitária por região/Tribunal/gênero/raça, para auxílio no processo de tomada de decisão para definição de formadores nas ações educacionais providas pela Enfam.
	VI – Módulo Acadêmico	Trazer novas funcionalidades aos perfis de aluno, docente e secretaria, visando principalmente ao atendimento das necessidades vinculadas à criação de um programa de mestrado a ser desenvolvido pela Escola.
Em andamento	Aplicativos para o Sistema Corpus927	Desenvolver aplicativos nas plataformas Android e iOS que permitam o acesso nativo por meio de dispositivos móveis às funcionalidades e informações providas pelo Sistema Corpus927.
Em andamento	Programa de capacitação para o 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, com base no mapeamento, na avaliação e no desenvolvimento das competências organizacionais e estratégicas. Foi realizada a ação de capacitação da equipe para o mapeamento das competências das unidades.
Em andamento	Programa de Mestrado Profissional implementado	Implantar um programa de mestrado profissional, buscando o aprimoramento da gestão dos tribunais brasileiros.

Sobrestado	Autonomia de órgão: Anteprojeto de criação de cargos e Criação da Unidade Organizacional (UO)	Estruturar a força de trabalho auxiliar da magistratura, suficiente para apoiar o conjunto de competências típicas da Escola Nacional.
Sobrestado	Sede da Enfam	Projeto de arquitetura e engenharia para a construção da sede da Enfam.
Sobrestado	Publicação de Material Didático (cursos presenciais e EaD)	Organizar e publicar materiais novos e de cursos já existentes (oferecidos nas modalidades presenciais e EaD).
Sobrestado	Modelo de gerenciamento das iniciativas	Implantar o escritório de projetos da Escola, determinando práticas de gerenciamento para os projetos (iniciativas) estratégicos da Enfam.
Sobrestado	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.
Sobrestado	Regulamentação da EaD	Promover o alinhamento nacional das práticas da EaD para assegurar a qualidade dos cursos.
Sobrestado	Incluir a Enfam na TLC do STJ	Fixar o número de cargos mínimos que devem ser providos para a Enfam pelo STJ.
Sobrestado	<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.)

**ANEXO II****Lotação dos cargos em comissão, das funções de confiança e dos cargos efetivos**

Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados			
UNIDADE	NÍVEL	DENOMINAÇÃO	QTD.
Secretaria-Geral	CJ-2	Assessor "A"	01
Secretaria Executiva	CJ-3	Secretário Executivo	01
	CJ-2	Assessor "A"	01
	FC-4	Assistente IV	01
	FC-2	Assistente II	01
Coordenadoria de Planejamento e Avaliação de Ações Pedagógicas	CJ-2	Coordenador	01
	FC-4	Assistente IV	01
Seção de Planejamento e Avaliação Educacional	FC-6	Chefe de Seção	01
Seção de Credenciamento e Acompanhamento de Cursos	FC-6	Chefe de Seção	01
Coordenadoria de Desenvolvimento de Ações Educacionais	CJ-2	Coordenador	01
	FC-4	Assistente IV	02
Seção de Desenvolvimento de Cursos e Eventos	FC-6	Chefe de Seção	01
Coordenadoria de Tecnologia da Informação	CJ-2	Coordenador	01
Coordenadoria de Administração e Finanças	CJ-2	Coordenador	01
	FC-6	Chefe de Seção	01
	FC-2	Assistente II	02
Analistas Judiciários (sem ocupar FC ou CJ)			10
Técnicos Judiciários (sem ocupar FC ou CJ)			11
TOTAL			39

Atualizada em maio/2019.