

5 A PROPOSIÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A ENAJUM

A essência do planejamento estratégico é a geração de alternativas – a introdução de novas formas de oportunidades de serviços, necessidades do público e potencialidades da organização. Se um órgão quer conquistar uma nova roupagem, com retornos superiores de satisfação do público-alvo, ele deverá alimentar o tipo de criatividade que trará novas aplicações e definições exclusivas à sua competência peculiar.

As ferramentas com as quais se trabalham no poder judiciário são dinâmicas: capital, pessoas, recursos e ideias. Todas essas ferramentas têm vida própria. Então, tomar esses instrumentos, trabalhar com eles e reorganizá-los de maneiras novas e diferentes se revela um processo muito criativo. Mesmo as atividades de rotina são passíveis de trazer à tona algo de novo: novas percepções, novo ânimo, nova necessidade do momento, nova decisão ou nova resposta. Albert Einstein (1933), em suas muitas expressões, já alertava “A imaginação é mais importante do que o conhecimento”.

Muitos são os benefícios alcançados com a implantação da estratégia, e a influência e a contribuição do magistrado na composição dessa ação são fundamentais para uma gestão mais eficaz dos projetos, no intuito de promover o crescimento e a integração da instituição, por meio de uma administração compartilhada e democrática.

Estratégia é saber aplicar os recursos em prol de melhorias, sendo assim, estratégia pode fazer acontecer melhorias no serviço judiciário. Quinn (2001, p. 20) afirma que estratégia é o padrão ou o plano que integra as principais metas da organização.

A estratégia ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas. Kenneth R. Andrews (apud Mintzberg, 2001, p. 58) já expõe a Estratégia como o padrão de decisões que determina e revela os objetivos da organização, os propósitos ou as metas, e produz os principais planos para a obtenção dessas metas. Fazer de modo certo é ser eficiente, empregando da melhor forma possível os recursos disponíveis: tempo, dinheiro, conhecimento, energia, instalações, equipamentos e humor.

A estratégia é um processo dinâmico e possível. Se não restam dúvidas a respeito da necessidade de mudanças no judiciário, então que a estratégia sobre ventos novos nos procedimentos ou na percepção dos seus magistrados. Há um espaço definido pela natureza da organização judiciária que a define como um órgão público. A estratégia ajudará o judiciário a ultrapassar as limitações e fragilidades percebidas pelos servidores e pelos magistrados.

Assim, o Brasil necessita de escolas de formação e aperfeiçoamento para que, por meio delas, se possa chegar mais rápido ao modelo de juiz idealizado. O fato de se tratar da Enajum significa, antes de tudo, que seu objetivo fundamental é contribuir para que os juízes recebam uma formação adequada para serem bons magistrados ou no início da carreira ou quando já se acharem em estágio mais avançado. Além disso, o desenvolvimento do senso crítico mostra-se fundamental no ensino a ser ministrado na escola judicial.

Faz-se necessário ponderar que as escolas não são o único espaço reconhecido de formação do magistrado. Dessa forma, no nosso sistema, há uma valorização concorrente da formação obtida no sistema regular de ensino, mediante a possibilidade de reconhecimento de cursos realizados em outras instituições e de afastamentos remunerados para estudo, devendo essas matérias serem objeto de regulamentação.

Por fim, devemos mencionar as cinco dimensões, traçadas por Roberto Fragale Filho, para o bom desenvolvimento das escolas judiciais no Brasil:

- 1) Governança: Explicitação de que Poder Judiciário se pretende construir, observando-se como princípios a defesa de um Judiciário “aberto, poroso e accountable perante a sociedade”, bem como a formação de um magistrado atento à complexidade do mundo contemporâneo, consciente e preocupado com a qualidade da prestação jurisdicional.
- 2) Formação: Estruturação de dois eixos para a formação e articulação dos mesmos, sendo o primeiro constituído por recrutamento e formação inicial e o segundo por formação continuada.
- 3) Pedagógica: Construção de uma engenharia pedagógica que contemple a plena integração entre o saber, o saber-fazer e o saber-ser, assim como a constituição de um “portfólio de habilidades e competências, no qual se inscreve uma permanente preocupação com o aprender a aprender, o aprender a fazer o aprender a ser e o aprender a viver juntos”.
- 4) Aprendizagem: O aprendizado deve ser autônomo, interdisciplinar, multifacetado e emancipatório.
- 5) Comunicação: Construção de canais de comunicação entre as diversas instâncias judiciais, bem como a elaboração de uma interface com a sociedade. (FRAGALE FILHO, 2008, p. 224).

O autor ainda afirma que a tarefa de repensar a política de formação do magistrado é árdua, porém acredita-se que, somente por meio da elaboração de um projeto integral de formação, o Poder Judiciário irá preparar e formar magistrados conscientes de sua missão e compatíveis com o novo perfil exigido pela sociedade.

Diante desse cenário, o planejamento estratégico surge como uma valiosa “ferramenta” de auxílio a essa instituição, pois permite nortear as ações gerenciais e formativas da escola dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias, diminuindo, com isso, a possibilidade de tomada de decisões equivocadas.

A seguir, apresenta-se em detalhes o planejamento estratégico validado pela gestão.

5.1 Identidade Estratégica

A Enajum representa o ramo de atividades no qual atua, indicando o foco dos benefícios que ela irá gerar para seus magistrados. Em outras palavras, ela responde a seguinte questão: “o que fazemos?”. Sua definição é feita considerando-se não só o que se faz, mas analisando-se, também, o espaço que a unidade pretende ocupar em relação às demandas ambientais.

Corroborando Brasil (2015), apresentamos, a seguir, algumas definições que julgamos ser importantes para compreensão da identidade estratégica.

A **missão** representa a razão da existência de uma organização, ou seja, o que a organização faz hoje, por que faz, em benefício de quem e visando produzir qual impacto na sociedade. A missão está ligada diretamente aos objetivos institucionais e aos motivos pelos quais a organização foi criada, na medida em que representa a sua razão de ser. A missão da escola consiste na sua razão de ser e determina a sua identidade. Portanto, a missão é **promover a formação e o aperfeiçoamento dos magistrados da Justiça Militar da União, a fim de desenvolver competências essenciais ao exercício da magistratura.**

A **visão** traduz a situação futura desejada para a instituição. A visão é estabelecida sobre os fins da instituição e corresponde à direção suprema, o que a organização busca alcançar. É um plano, uma ideia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente num prazo determinado. É mutável por natureza e representa algo concreto a ser alcançado. A visão de futuro é aquela que percebe os sinais de transformação, identificando oportunidades e ameaças, e direciona os esforços, inspirando e transformando produtivamente um propósito em ação, em objetivo realizado. A busca sistemática da realização desse ideal é o que deve manter a organização viva. A visão impulsiona a organização, enquanto a missão indica o rumo a ser seguido. Sendo assim, a visão da Enajum é **ser uma escola de referência para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados.**

Os **valores** organizacionais representam os princípios que devem nortear as ações e a conduta de colaboradores e autoridades ligados à escola. Tais valores, portanto, consubstanciam-se em conjunto de crenças e princípios que orientam e informam as atividades da instituição. Quando claramente estabelecidos, ajudam a organização a reagir rápida e decisivamente nas situações inesperadas que se lhe apresentem.

Os valores constituem crenças, costumes e ideias em que a organização acredita, e que permeiam todas as atividades e relações existentes na organização e dela com os destinatários

de sua missão, contribuindo para a integração e a coerência do trabalho. A seguir, são indicados os valores da Enajum.

Construção participativa do conhecimento, oferecer a possibilidade de planejar e desenvolver novos entendimentos em conjunto.

Ética, ter como padrão de conduta ações que busquem a verdade dos fatos, amparadas em honestidade, moralidade e coerência.

Justiça, pautar-se estritamente por princípios de justiça, pela verdade e pela lei, com integridade, equidade, imparcialidade e imparcialidade.

Humanismo, valorizar o ser humano e a condição humana acima de tudo.

Inovação, influenciar nos processos formativos dos magistrados com novas ideias e ferramentas.

Qualidade, atuar orientado para resultados que assegurem o cumprimento da missão e a excelência da imagem institucional.

Transparência, exercer o cumprimento da missão seguindo os preceitos e as condições com nitidez.

Profissionalização da formação, atuar de forma técnica, competente, responsável, imparcial, coerente e objetiva e estar comprometido com formação.

A **visão estratégica** permite uma visão lógica e estruturada do funcionamento interno da organização e foi estabelecida sob a ótica das competências constitucionais e legais e dos resultados esperados segundo as necessidades da escola. A Enajum tem por propósito permitir o melhor domínio dos processos formativos e a busca contínua pela excelência e plena integração dos processos de trabalho. Enfim, a visão estratégica explicita como a escola procede no cumprimento da missão de aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo.

A partir da compreensão e caracterização das atribuições constitucionais e legais, bem como das demandas e necessidades dos magistrados, são descritos os elementos e os recursos necessários para realizar a formação, bem como os processos, conforme Figura 7.

Figura 7 – Visão Estratégica da Enajum



Fonte: Machado e Santos (2019).

Essa abordagem favorece o estabelecimento de indicadores de desempenho e a adoção de melhorias em processos de trabalho e instrumentos de controle, de forma a atender às necessidades dos magistrados e a maximizar o desempenho da escola (BRASIL, 2015).

5.2 Mapa Estratégico

Os modelos de gestão de desempenho destinados a implementar a estratégia devem ser capazes de traduzi-la para todos os níveis da instituição, tornando-a capaz de atuar efetiva e conscientemente em prol da realização dos objetivos definidos.

A implementação da estratégia exige que a escola e os servidores estejam alinhados e compromissados com o referencial estratégico institucional. Para assegurar tal conexão, a organização deve dispor de processo de comunicação eficaz que retrate a forma pela qual as ações da organização se convertem em resultados que maximizem o cumprimento da missão da escola. Para tanto, construiu-se o mapa estratégico, ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da organização (BRASIL, 2015).

O mapa estratégico aponta, por meio de objetivos estratégicos, relações de causa e efeito e indicadores de desempenho, a forma pela qual ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis. A tradução da estratégia por meio do mapa cria referencial comum e de

fácil compreensão para unidades e servidores da organização. O mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho institucionais (BRASIL, 2015).

Os propósitos do mapa são definir e comunicar, de modo claro e transparente, a todos os níveis gerenciais e aos servidores, o foco e a estratégia de atuação escolhidos pela Enajum e a forma como suas ações impactam o alcance dos resultados desejados, assim como subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

O mapa estratégico da Enajum está estruturado em três perspectivas que representam o encadeamento lógico de sua estratégia de atuação. Cada uma engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retrata os principais desafios a serem enfrentados pela escola no alcance de sua visão de futuro e no cumprimento de sua missão institucional.

A perspectiva de resultados define os resultados que a escola deve gerar para atender às expectativas das partes interessadas. A perspectiva de processos internos retrata os processos internos prioritários nos quais a escola deverá buscar excelência e concentrar esforços a fim de potencializar seus resultados. Por fim, a perspectiva de gestão e inovação identifica ações e inovações nas áreas de formação da Magistratura necessárias para assegurar o crescimento e o aprimoramento contínuo da Enajum.

A Figura 8 abaixo apresenta como está estruturado o mapa estratégico da escola.

Figura 8 – Mapa estratégico da Enajum (2020-2024)



Fonte: Machado e Santos (2019).

5.2.1 Recursos

Os **recursos** se apresentam como referencial estratégico que determina em parte o que deve ser feito para que a escola cumpra a missão e alcance a sua visão de futuro. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas dos magistrados e dos servidores, os desafios a serem enfrentados pela escola no cumprimento do papel institucional que lhe é reservado. Para tanto, a Enajum orientará seus esforços de acordo com os objetivos estratégicos definidos no referencial apresentado no quadro abaixo.

Quadro 14 – Referencial Estratégico RECURSOS

RECURSOS			
ORÇAMENTO	INFRAESTRUTURA	ADMINISTRATIVO	DIVULGAÇÃO
Garantir a despesa orçamentária para a escola	Viabilizar infraestrutura de excelência para as atividades formativas	Desenvolver as competências necessárias para a estrutura organizacional da ENAJUM	Divulgar as atividades e modelos metodológicos nacional e internacionalmente

Fonte: Machado e Santos (2019).

A seguir, apresenta-se os objetivos relacionados ao referencial estratégico – Recursos detalhados – trazendo os indicadores que são instrumentos de medição que fornecem informações sobre o resultado da execução da estratégia, comunicando o alcance das metas e sinalizando a necessidade de ações corretivas, sendo, portanto, um teste permanente da validade da estratégia.

O uso de indicadores é uma importante ferramenta de gestão, pois permite a transparência na divulgação de resultados, garante o alinhamento dos esforços por meio do estabelecimento de linguagem e objetivos comuns e define critérios objetivos reconhecidos pela escola. Os indicadores podem ser classificados em resultado e tendência. Os resultados estão relacionados diretamente ao alcance do objetivo estratégico. Já os indicadores de tendência relacionam-se com os meios e os esforços da organização para alcançar o objetivo e aparecem, principalmente, associados aos objetivos constantes nas perspectivas de processos internos e de gestão e inovação.

Quadro 15 – Objetivo estratégico 01 – RECURSOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																
OBJETIVO ESTRATÉGICO 01																
RECURSOS	ABRANGÊNCIA	DESCRIÇÃO	AÇÃO	RESPONSÁVEL												
	Garantir a despesa orçamentária da ENAJUM	Gestão do orçamento para o desenvolvimento dos projetos e atividades da ENAJUM	1 – Atuar na gestão do orçamento para execução das ações estratégicas da ENAJUM 2 – Executar com autonomia o orçamento destinado à ENAJUM garantindo que as estratégias traçadas sejam realizadas com excelência	Direção Geral SIAPE												
META 01 – Gestão do orçamento (%)				INDICADOR: META 01 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>	Ano	%	2020	100	2021	100	2022	100	2023	100	2024	100
Ano	%															
2020	100															
2021	100															
2022	100															
2023	100															
2024	100															

Fonte: Machado e Santos (2019).

Garantir a despesa orçamentária da Enajum é um objetivo que apresenta uma importância em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Assim, à escola incumbe: tornar disponíveis, para os Magistrados da JMU, orientações, determinações, recomendações ou avaliações, visando ao desenvolvimento dos projetos e das atividades da Enajum; aumentar a qualidade de bens e serviços ofertados; melhorar o desempenho dos controles internos; bem como contribuir para a disseminação das melhores práticas observadas na Administração Pública Federal.

Quadro 16 – Objetivo estratégico 02 – RECURSOS

RECURSOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																															
	OBJETIVO ESTRATÉGICO 02																															
ABRANGÊNCIA	DESCRIÇÃO	AÇÃO	RESPONSÁVEL																													
Viabilizar infraestrutura de excelência para as atividades formativas	Viabilização da infraestrutura física e humana para manutenção da excelência nos processos formativos da escola	I – Manter espaços físicos adequados para o planejamento, organização e execução dos cursos presenciais e a distância 2 – Selecionar recursos humanos qualificados para a execução dos processos formativos e para as ações administrativas da ENAJUM 3 – Cuidar da ambientação das salas de aulas e dos espaços diversos de formação	Direção Geral																													
META 01 – Percentual de resultados positivos nas avaliações de reação sobre a infra estrutura física e humana (% EF) e (% EH) META 02 – Ampliação do número de servidores da escola (NSE) META 03 – Viabilização da sede própria da ENAJUM até 2024				INDICADOR <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">META 01</th> <th colspan="2">META 02</th> </tr> <tr> <th>Ano</th> <th>% EF</th> <th>Ano</th> <th>NSE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>60</td> <td>2020</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>70</td> <td>2021</td> <td>+ 2</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>80</td> <td>2022</td> <td>+ 2</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>90</td> <td>2023</td> <td>+ 2</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>100</td> <td>2024</td> <td>+ 2</td> </tr> </tbody> </table>	META 01		META 02		Ano	% EF	Ano	NSE	2020	60	2020	2	2021	70	2021	+ 2	2022	80	2022	+ 2	2023	90	2023	+ 2	2024	100	2024	+ 2
META 01		META 02																														
Ano	% EF	Ano	NSE																													
2020	60	2020	2																													
2021	70	2021	+ 2																													
2022	80	2022	+ 2																													
2023	90	2023	+ 2																													
2024	100	2024	+ 2																													

Fonte: Machado e Santos (2019).

Viabilizar infraestrutura física e humana para manutenção de excelência para os processos formativos da escola é a assertiva de que a Enajum deve servir como instrumento que favoreça uma melhor formação dos seus futuros juízes e dos juízes que já pertencem à JMU, oferecendo uma estrutura especializada àqueles que fazem parte do processo formativos.

Quadro 17 – Objetivo estratégico 03 – RECURSOS

RECURSOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																																													
	OBJETIVO ESTRATÉGICO 03																																													
ABRANGÊNCIA	DESCRIÇÃO	AÇÃO	RESPONSÁVEL																																											
Definir as competências necessárias para a estrutura organizacional da ENAJUM	Desenvolvimento de conhecimentos, procedimentos e atitudes necessários à prática profissional dos servidores da ENAJUM	I – Mapear as competências considerando os conhecimentos, os procedimentos e as atitudes necessárias aos servidores da ENAJUM 2 – Viabilização de ações de capacitação aos servidores da ENAJUM 3 – Atualizar periodicamente o mapa de competências necessárias à formação do servidor	SEDEX SEENS																																											
META 01 – Mapear as competências (MC) necessárias aos servidores META 02 – Percentual de ações de capacitação oferecidas pela ENAJUM (%AC) META 03 – Avaliar, bianualmente as competências – ABC				INDICADOR <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">META 01</th> <th colspan="2">META 02</th> <th colspan="2">META 03</th> </tr> <tr> <th>Ano</th> <th>MC</th> <th>Ano</th> <th>%AC</th> <th>Ano</th> <th>ABC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>60</td> <td>2020</td> <td>100</td> <td>2020</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>70</td> <td>2021</td> <td>100</td> <td>2021</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>80</td> <td>2022</td> <td>100</td> <td>2022</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>90</td> <td>2023</td> <td>100</td> <td>2023</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>100</td> <td>2024</td> <td>100</td> <td>2024</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	META 01		META 02		META 03		Ano	MC	Ano	%AC	Ano	ABC	2020	60	2020	100	2020		2021	70	2021	100	2021	X	2022	80	2022	100	2022		2023	90	2023	100	2023	X	2024	100	2024	100	2024	
META 01		META 02		META 03																																										
Ano	MC	Ano	%AC	Ano	ABC																																									
2020	60	2020	100	2020																																										
2021	70	2021	100	2021	X																																									
2022	80	2022	100	2022																																										
2023	90	2023	100	2023	X																																									
2024	100	2024	100	2024																																										

Fonte: Machado e Santos (2019).

Definir as competências necessárias para a estrutura organizacional da Enajum e o desenvolvimento de conhecimento, procedimentos e atitudes necessárias à prática profissional dos servidores da Enajum requer a adoção de medidas efetivas que propiciem o aprendizado e a execução de ações que importem em real o mapeamento das competências necessárias para a organização da escola, o acompanhamento e a atualização desse mapa.

Quadro 18 – Objetivo estratégico 04 – RECURSOS

RECURSOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																																														
	OBJETIVO ESTRATÉGICO 04																																														
ABRANGÊNCIA	DESCRIÇÃO	AÇÃO	RESPONSÁVEL																																												
Divulgar as ações formativas da ENAJUM em âmbito nacional e internacional		Divulgação de ações formativas da ENAJUM através de participação em eventos sociais, científicos, parcerias e/ou convênios vinculados à área jurídica nacionais e internacionais		Direção Geral																																											
META 01 – Número de vagas para: <ul style="list-style-type: none"> ▪ PC = participante convidado para ENAJUM ▪ MOEN = Magistrados da JMU e outras escolas nacionais ▪ MOEI = Magistrados da JMU e outras escolas internacionais META 02 – Percentual de participação em eventos diversos a partir dos convites recebidos pela ENAJUM (%CR)		1 – Disponibilizar vagas em atividades de ensino da ENAJUM, cuja competência possa ser compartilhada com Magistrados de outras escolas e/ou instituições nacionais e internacionais 2 – Viabilizar a formação de Magistrados da JMU em outras escolas nacionais e internacionais 3 – Garantir a inserção da ENAJUM em eventos sociais, científicos, em parcerias e/ou convênios vinculados à área jurídica		INDICADOR <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="3">META 01</th> <th colspan="2">META 02</th> </tr> <tr> <th>Ano</th> <th>PC</th> <th>MOEN</th> <th>MOEI</th> <th>Ano</th> <th>% CR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>6</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2020</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>8</td> <td>+ 2</td> <td>+ 2</td> <td>2021</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>10</td> <td>+ 2</td> <td>+ 2</td> <td>2022</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>12</td> <td>+ 2</td> <td>+ 2</td> <td>2023</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>14</td> <td>+ 2</td> <td>+ 2</td> <td>2024</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>			META 01			META 02		Ano	PC	MOEN	MOEI	Ano	% CR	2020	6	2	2	2020	60	2021	8	+ 2	+ 2	2021	70	2022	10	+ 2	+ 2	2022	80	2023	12	+ 2	+ 2	2023	90	2024	14	+ 2	+ 2	2024	100
	META 01			META 02																																											
Ano	PC	MOEN	MOEI	Ano	% CR																																										
2020	6	2	2	2020	60																																										
2021	8	+ 2	+ 2	2021	70																																										
2022	10	+ 2	+ 2	2022	80																																										
2023	12	+ 2	+ 2	2023	90																																										
2024	14	+ 2	+ 2	2024	100																																										

Fonte: Machado e Santos (2019).

Divulgar as ações formativas da Enajum em âmbito nacional e internacional por meio de participação em eventos sociais, científicos, parcerias e/ou convênios vinculados à área jurídica nacionais ou internacionais.

Segundo Gandin (2001), gerenciar recursos parece suficiente: os planos de uma escola ou sindicato devem seguir os mesmos enfoques dos planos de uma fábrica ou, quando muito, de uma prestadora de serviços. Embora, enquanto delas se fala, se distinga o público do privado, se façam exigências maiores quanto à lisura do uso de recursos, quase sempre essas entidades são remetidas, para efeitos de ferramenta de planejamento, aos mesmos modelos, técnicas e instrumentos que são oferecidos às empresas cujo primeiro fim é o lucro. Ora, essas ferramentas não servem a instituições como escolas, nem para grupos e movimentos da sociedade civil nem para órgãos governamentais, porque essas entidades precisam de uma ferramenta que lhes permita cumprir melhor sua função de participar da luta de dar estrutura à sociedade.

5.2.2 Processos das atividades formativas

Os **processos das atividades formativas** se apresentam como referencial estratégico que define em parte o que deve ser feito para que a escola cumpra a missão e alcance a sua visão de futuro no que rege às atividades formativas, consideradas as demandas e as expectativas dos magistrados e dos servidores e as objeções a serem enfrentados pela escola no cumprimento do papel institucional que lhe é reservado. Para tal, a Enajum orientará seus esforços de acordo com os objetivos estratégicos definidos nesse referencial, apresentado no quadro abaixo.

Quadro 19 – Referencial Estratégico – PROCESSOS DAS ATIVIDADES FORMATIVAS

PROCESSOS DAS ATIVIDADES FORMATIVAS			
PRINCÍPIOS	COMPETÊNCIAS	METODOLOGIA	INTEGRAÇÃO
Desenvolver atividades formativas baseadas na ética e humanismo	Atualizar as competências necessárias aos magistrados da JMU	Aperfeiçoar os processos formativos e metodologias	Buscar aproximação do modelo de formação de magistrados da JMU com o modelo de outras escolas

Fonte: Machado e Santos (2019).

Em seguida, apresentam-se os objetivos relacionados ao referencial estratégico – Processos de atividades formativas – detalhados, trazendo os indicadores.

Quadro 20 – Objetivo estratégico 05 – PROCESSOS DE ATIVIDADES FORMATIVAS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS															
PROCESSOS DAS ATIVIDADES FORMATIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO 05														
	ABRANGÊNCIA	DESCRIÇÃO	AÇÃO												
	Desenvolver atividades formativas baseadas na ética e humanismo	Desenvolvimento das atividades formativas com foco na formação por competência pautadas na ética e no humanismo	1 – Realizar atividades de ensino que considere de forma transversal o conteúdo ética e humanismo, em qualquer perspectiva em que estiver sendo abordado o conteúdo 2 – Propiciar processo formativo que mobilize saberes com foco na formação por competência, para prática judicante de excelência respaldada pela ética e humanismo	SEENS											
	META 01 – Inserção transversal da ética e do humanismo no PROFORMAP – índice percentual (%)		INDICADOR META 05 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>	Ano	%	2020	20	2021	40	2022	60	2023	80	2024	100
Ano	%														
2020	20														
2021	40														
2022	60														
2023	80														
2024	100														

Fonte: Machado e Santos (2019).

Desenvolver atividades formativas baseadas na ética e humanismo, acerca do que seria essa formação pragmática e interdisciplinar e a avaliação, nos cursos de formação inicial e continuada, poderia constituir elemento regulatório dessa formação, garantindo a qualidade necessária e exigida, além de favorecer a aprendizagem, respeitando a autonomia da escola e a independência dos juízes.

Quadro 21 – Objetivo estratégico 06 – PROCESSOS DE ATIVIDADES FORMATIVAS

PROCESSOS DAS ATIVIDADES FORMATIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
	OBJETIVO ESTRATÉGICO 06				
ABRANGÊNCIA	DESCRIÇÃO	AÇÃO	RESPONSÁVEL		
Definir as competências necessárias aos magistrados da JMU	Definição e atualização do mapa de competências necessário ao desempenho da atividade profissional dos magistrados da JMU de 1 ^a e 2 ^a instâncias considerando os conhecimentos, os procedimentos e as atitudes	1 – Mapear as competências (conhecimentos, procedimentos e atitudes) necessárias aos Magistrados da JMU 2 – Desenvolver as ações formativas com foco nas competências definidas 3 – Avaliar e atualizar periodicamente o mapa de competências necessárias à formação do magistrado da JMU	SEENS		
META 01 - Mapear as competências (MC) necessárias aos Magistrados da JMU. Desenvolver as competências (DC) META 02 - Avaliar, bianualmente as competências – ABC					INDICADOR
		META 01		META 02	
		Ano	MC	DC	Ano
		2020	X	X	2020
		2021		X	2021
		2022	X	X	2022
		2023		X	2023
		2024	X	X	2024

Fonte: Machado e Santos (2019).

Definir as competências necessárias aos magistrados da Enajum indispensáveis para o desempenho da atividade profissional dos magistrados da JMU de 1^a e 2^a instâncias, considerando os conhecimentos, os procedimentos e as atitudes, requer a adoção de medidas efetivas que propiciem o aprendizado e a execução de ações que importem em real o mapeamento das competências necessárias para o desempenho das funções do magistrado da JMU.

Quadro 22 – Objetivo estratégico 07 – PROCESSOS DE ATIVIDADES FORMATIVAS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																																
PROCESSOS DAS ATIVIDADES FORMATIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO 07			RESPONSÁVEL																												
	ABRANGÊNCIA	DESCRIÇÃO	ACÃO																													
Aperfeiçoar os processos formativos e metodológicos	Aperfeiçoamento dos processos formativos da Escola, utilizando metodologias de ensino ativas (apropriadas à andragogia) que tenha como foco o protagonismo magistrado da JMU	1 - Revisar periodicamente o projeto pedagógico e os programas de formação da ENAJUM baseados nas demandas apresentadas pelas avaliações: diagnóstica e/ou de reação; 2 - Garantir o protagonismo do magistrado em formação visando a excelência, priorizando o uso de metodologias ativas	SEENS																													
META 1 – Revisão projeto pedagógico e dos programas de cursos (RPP) META 2 – Inserção das metodologias ativas nas atividades formativas do PROFORMAP– Índice percentual (%)				INDICADOR <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">META 01</th> <th colspan="2">META 02</th> </tr> <tr> <th>Ano</th> <th>RPP</th> <th>Ano</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td></td> <td>2020</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>X</td> <td>2021</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td></td> <td>2022</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>X</td> <td>2023</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td></td> <td>2024</td> <td>80</td> </tr> </tbody> </table>	META 01		META 02		Ano	RPP	Ano	%	2020		2020	40	2021	X	2021	50	2022		2022	60	2023	X	2023	70	2024		2024	80
META 01		META 02																														
Ano	RPP	Ano	%																													
2020		2020	40																													
2021	X	2021	50																													
2022		2022	60																													
2023	X	2023	70																													
2024		2024	80																													

Fonte: Machado e Santos (2019).

Aperfeiçoar os processos formativos e metodológicos utilizando metodologias de ensino ativas (apropriadas à andragogia) que tenham como foco o protagonismo do magistrado da JMU. Nesse sentido, a contextualização dos programas de formação, voltando-os para o mundo do trabalho, para o fazer diário dos juízes, é o que propomos, sob o argumento de que a formação precisa ser prática e não meramente teórica, embora haja sempre os riscos de que os programas estejam sujeitos a incorrer também no outro extremo, isso é, no tecnicismo e pragmatismo que não permitiriam aos magistrados em formação refletir sobre o seu próprio percurso formativo e suas práticas judiciais, corrigir rumos, traçar outros objetivos e seguir distintos caminhos.

Quadro 23 – Objetivo estratégico 08 – PROCESSOS DE ATIVIDADES FORMATIVAS

PROCESSOS DAS ATIVIDADES FORMATIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
	OBJETIVO ESTRATÉGICO 08			
ABRANGÊNCIA	DESCRIÇÃO	AÇÃO	RESPONSÁVEL	
Aprimorar o modelo de formação de magistrados da JMU	Aprimoramento das ações de formação de Magistrados da ENAJUM a partir de modelos nacionais e internacionais	1 - Vabilizar intercâmbios interinstitucionais, nacionais e internacionais 2 - Firmar convênios e/ou parcerias com outras escolas e/ou instituições para a produção e /ou para cessão de uso de materiais didáticos e/ou institucionais, bem como a cessão de cursos presenciais e a distância.	DIREÇÃO GERAL SECEX SEENS	
META 1 – Número ações de intercâmbio interinstitucionais - MII		INDICADOR		
META 2 – Número de convênio/partneria com outras escolas para produção e cessão de material - NCPM		META 01	META 02	
		Ano	NII	Ano
		2020	2	2020
		2021	4	2021
		2022	6	2022
		2023	8	2023
		2024	10	2024
		NCPM		5

Fonte: Machado e Santos (2019).

Aprimorar o modelo de formação de magistrados da JMU a partir de modelos nacionais e internacionais, viabilizando intercâmbios interinstitucionais, nacionais internacionais e firmando convênios e/ou parcerias com outras escolas e/ou instituições para a produção e/ou para cessão de uso de materiais didáticos e/ou institucionais, bem como a cessão de cursos presenciais e a distância.

De acordo com Lück (2000), por meio do planejamento e pela aplicação da metodologia de planejamento, que nos orienta na análise da realidade, para levantar dados que sustentem a tomada de decisões, e na tomada de decisões objetivas sobre as ações a serem tomadas e os recursos a serem utilizados, podemos agir de maneira mais competente. Essa regra é válida dentro dos processos formativos, pois promove a realização dos objetivos propostos. Além disso, Oliveira e Machado (2017) afirmam que o desenvolvimento de capacidades, habilidades e atitudes dos magistrados no âmbito teórico-prático é o crescimento humano que poderá gerar aperfeiçoamento das atividades pedagógicas no âmbito da Educação Judicial e, consequentemente, contribuir para melhores serviços e resultados de justiça e bem-estar social.

5.2.3 Magistrados

O referencial estratégico **Magistrados** é que define em parte o que deve ser feito para que a escola cumpra a missão e alcance a sua visão de futuro no que rege às atividades formativas, consideradas as demandas e expectativas dos próprios. Sendo assim, a Enajum conduzirá seus esforços de acordo com os objetivos estratégicos definidos nesse referencial, apresentado no quadro abaixo.

Quadro 24 – Referencial Estratégico – MAGISTRADOS

MAGISTRADOS	
ESTUDOS E PESQUISA	ABRANGÊNCIA
Promover atividades de estudos, debates e pesquisas de temas profissionais	Ampliar a oferta e o alcance das atividades formativas

Fonte: Machado e Santos (2019).

Logo abaixo, apresenta-se os objetivos relacionados ao referencial estratégico – Magistrados –, trazendo os indicadores que são instrumentos de medição que fornecem informações sobre o resultado da execução da estratégia, comunicando o alcance das metas, sinalizando a necessidade de ações corretivas e sendo, portanto, um teste permanente da validade da estratégia.

Quadro 25 – Objetivo estratégico 09 – MAGISTRADOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:																													
MAGISTRADOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO 09																												
	ABRANGÊNCIA	DESCRIÇÃO	AÇÃO	RESPONSÁVEL																									
	Promover atividades de estudos, debates e pesquisas.	Promoção de atividades de estudos, debates e pesquisa visando a formação e o aperfeiçoamento do Magistrado da JMU	I - Incentivar a produção e a publicação de artigos científicos 2 - Fomentar a participação do Magistrado em eventos científicos e acadêmicos	SEENS																									
INDICADOR <table border="1"> <thead> <tr> <th>META 01</th> <th>META 02</th> </tr> <tr> <th>Ano</th> <th>NPA</th> <th>Ano</th> <th>NPE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>10</td> <td>2020</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>15</td> <td>2021</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>20</td> <td>2022</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>25</td> <td>2023</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>30</td> <td>2024</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table>				META 01	META 02	Ano	NPA	Ano	NPE	2020	10	2020	5	2021	15	2021	10	2022	20	2022	15	2023	25	2023	20	2024	30	2024	25
META 01	META 02																												
Ano	NPA	Ano	NPE																										
2020	10	2020	5																										
2021	15	2021	10																										
2022	20	2022	15																										
2023	25	2023	20																										
2024	30	2024	25																										
META 01 - Número de produção/publicação por ano – NPA META 02 - Número de participação em eventos científicos e acadêmicos externos – NPE																													

Fonte: Machado e Santos (2019).

Promover atividades de estudos, debates e pesquisas visando à formação e ao aperfeiçoamento do magistrado da JMU. É nessa dinâmica da ação-reflexão-ação sobre a realização do trabalho concreto dos formadores que se comprehende, com base em uma filosofia da práxis (VÁZQUEZ, 2011), um caminho possível na busca de respostas ao problema da pesquisa.

Quadro 26 – Objetivo estratégico 10 – MAGISTRADOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					
MAGISTRADOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO 10			RESPONSÁVEL	
	ABRANGÊNCIA	DESCRIÇÃO	AÇÃO		
	Ampliar a oferta e o alcance das atividades formativas	Ampliação das atividades de formação de acordo com as demandas/temáticas oriundas dos Magistrados, bem como, com as competências necessárias aos Magistrados da JMU	1 - Garantir um padrão de qualidade e de alcance dos cursos de formação (Inicial, continuada e de formadores) 2 - Ampliar a oferta de cursos de formação continuada, via a Educação a Distância - EAD 3 - Ampliar a oferta formação continuada através do Ensino Presencial e/ou misto	SEENS	
META 01 – Padrão de qualidade e alcance dos cursos, percentual de resultado positivo (% PRP) META 02 – Percentual de ampliação da oferta de cursos EAD (% ODC) META 03 – Percentual de ampliação da oferta de cursos presenciais/misto (% OCP)					
INDICADOR					
META 01		META 02		META 03	
Ano	%PRP	Ano	%ODC	Ano	%OCP
2020	60	2020	10	2020	10
2021	70	2021	20	2021	20
2022	80	2022	30	2022	30
2023	90	2023	40	2023	40
2024	100	2024	50	2024	50

Fonte: Machado e Santos (2019).

Ampliar a oferta e o alcance das atividades formativas com as demandas/temáticas oriundas dos Magistrados, bem como com as competências necessárias aos Magistrados da JMU. A adoção do aumento de oferta de cursos de formação para compartilhamento de melhores práticas, atividades de cooperação entre as auditorias, intercâmbio de conhecimentos, revisão por pares, treinamentos e participação em grupos de trabalho regionais e globais.

Oliveira e Machado (2017) reiteram que, quanto mais interessante a ação formativa, em termos de conteúdos, metodologias e valorização dos saberes e fazeres dos cursistas, maior é a probabilidade de aplicação prática e crescimento pessoal, profissional e humano.

A proposta dos objetivos estratégicos indica, em linhas gerais, o conjunto de medidas ou ações a serem implementadas a curto, médio e longo prazos para assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico e para preencher as lacunas existentes entre o desempenho atual da organização e o desejado.

As iniciativas estão circunscritas às perspectivas sob as quais a escola possui governabilidade e serão implementadas por meio de planos de diretrizes, de controle externo e

respectivos desdobramentos no âmbito da Enajum ou por meio de projeto macro constituídos especificamente para tal fim. O portfólio de iniciativas produzido na formulação do presente planejamento norteará a Enajum na implementação do Planejamento Estratégico 2020-2024, mas não está isento de sofrer, ao longo do tempo, modificações, uma vez que a estratégia é constantemente reavaliada e a execução das iniciativas será realizada em ondas de implementação.