



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO MODALIDADE  
PROFISSIONAL – PPGEMP

LÍDIA RIBEIRO DOS SANTOS

**A CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA ESCOLA DE  
MAGISTRATURA: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS**

BRASÍLIA,  
2019

LÍDIA RIBEIRO DOS SANTOS

**A CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA ESCOLA DE  
MAGISTRATURA: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Modalidade Profissional (PPGEMP), da Faculdade de Educação (FE), da Universidade de Brasília (UNB), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Liliane Campos Machado

Linha de Pesquisa: Processos Formativos e Profissionalidades

Grupo de Pesquisa: Grupo de Estudo e Pesquisa: Formação, Currículo, Tecnologias e Inovação (GEPFOCTI)

Brasília,

2019

LIDIA RIBEIRO DOS SANTOS

**A CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA ESCOLA DE  
MAGISTRATURA: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Modalidade Profissional (PPGEMP), da Faculdade de Educação (FE), da Universidade de Brasília (UNB), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação.

Linha de Pesquisa: Processos Formativos e Profissionalidades

Data da aprovação: 09/07/2019

Banca Examinadora

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Liliane Campos Machado  
(Orientadora – FE/UNB)

---

Prof. Dr. Erisevelton Silva Lima  
(Membro externo – EAPE/SEEDF/GDF)

---

Prof. Dr. Marcos de Lima Porta  
(Membro externo – PUC/SP)

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Rita Silvana Santana Dos Santos  
(Membro suplente – FE/UnB)

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, logo após, a minha família, a meus amigos e a todos aqueles que diretamente ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

Gostaria de dedicar também a todos aqueles que não perdem a fé na educação para a transformação de um mundo melhor, com mais amor entre as pessoas, e que lutam incansavelmente para isso acontecer, não dissociando saber e fazer, razão e coração! Especialmente, a minha querida e amada orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dra. Liliane Campos Machado.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Criador, que torna os sonhos possíveis, que me ilumina e aumenta as minhas forças, fazendo-me prosseguir com fé na certeza de que estou no caminho certo!

À minha família e aos meus amigos, obrigada a todos pelo incentivo e apoio.

À querida e amada orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dra. Liliane Campos Machado, pelo incentivo, pela paciência e pelo carinho, por ser uma professora inspiradora e humana e por me fazer acreditar que pequenas ações podem fazer uma grande mudança na educação desse país.

Às minhas queridas amigas do coração, Isamar Gonçalo e Daniella Cabeceira. Muito obrigada pelo companheirismo de vocês e por sempre estarem ao meu lado para juntas trilharmos essa jornada tão prazerosa e cheia de desafios.

Aos amigos que fiz ao longo desse Mestrado, pela companhia e pelas grandes contribuições durante todo o período de construção deste trabalho.

Agradeço, especialmente, às colegas de equipe de quando eu trabalhava na escola “Me põe na história”. Sem vocês eu não conseguiria ter conciliado tão bem o início desta pesquisa com o trabalho.

Aos professores da banca examinadora pelas valiosas contribuições!

A todos(as) os(as) professores(as) e às demais pessoas que influenciaram minha formação até o momento!

**Muito obrigada!**

## **Pedras no Caminho**

*Posso ter defeitos, viver ansioso e ficar irritado algumas vezes,  
Mas não esqueço de que minha vida  
É a maior empresa do mundo...  
E que posso evitar que ela vá à falência.  
Ser feliz é reconhecer que vale a pena viver  
Apesar de todos os desafios, incompreensões e períodos de crise.  
Ser feliz é deixar de ser vítima dos problemas e  
Se tornar um autor da própria história...  
É atravessar desertos fora de si, mas ser capaz de encontrar  
Um oásis no recôndito da sua alma...  
É agradecer a Deus a cada manhã pelo milagre da vida.  
Ser feliz é não ter medo dos próprios sentimentos.  
É saber falar de si mesmo.  
É ter coragem para ouvir um “Não”!!!  
É ter segurança para receber uma crítica,  
Mesmo que injusta...  
  
Pedras no caminho?  
Guardo todas, um dia vou construir um castelo...*

(Fernando Pessoa)

## RESUMO

Pesquisa vinculada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Educação Modalidade Profissional (PPGEMP), da Faculdade de Educação (FE), da Universidade de Brasília (UNB), e à linha de pesquisa: Processos Formativos e Profissionalidades. Com “A Construção do Planejamento Estratégico em uma Escola de Magistratura: Concepções e Práticas”, propomos um debate crítico e uma pesquisa fundamentada na ação-reflexão-ação. Tem-se as ferramentas do planejamento estratégico como base para construção da resposta para a problemática dessa investigação: como foi e/ou está sendo implantada/implementada a organização pedagógica da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados da Justiça Militar da União (Enajum), no que se refere ao seu planejamento estratégico? Tal inquietação se justifica por considerar que sua criação data de dezembro de 2015. Como questões correlatas apresentamos: Quais as perspectivas de formação da escola? Quais são as potencialidades e fragilidades da escola na percepção dos sujeitos envolvidos nos processos formativos? Quais são os princípios que norteiam a prática pedagógica da escola? Sabendo-se que a escola deve garantir o desenvolvimento de capacidades e habilidades que poderão possibilitar, significativamente, aperfeiçoamento do trabalho pedagógico na formação de magistrados, construímos o objetivo central: analisar como foi e/ou está sendo implantada/implementada a organização pedagógica da Enajum, no que se refere ao seu planejamento estratégico. Os autores que fundamentam esse trabalho são Armytage (2015), Piragibe (2015), Silveira (2001), bem como Oliveira e Machado (2017). A pesquisa tem como percurso metodológico uma abordagem, predominantemente, qualitativa, optando pela pesquisa-ação como metodologia. Os principais achados foram: a falta de um documento oficial equivalente ao planejamento estratégico definido pela escola, tendo, como produto final desta pesquisa, a proposição de um planejamento estratégico em conjunto com os magistrados e a gestão da Enajum avaliado e validado pela escola.

Palavras-chave: Formação de Magistrados da Justiça Militar da União. ENAJUM. Planejamento Estratégico.

## **ABSTRACT**

Research linked to the Professional Master's Degree in Education of the PPGE-FE, at the University of Brasília. Line of Research: Formative Processes and Professionalities. With "The Construction of Strategic Planning in a School of Judiciary: Conceptions and Practices" we propose a critical debate, a research based on action-reflection-action. Are the tools of strategic planning as a basis for constructing the answer to the problem of this research, how was and is being implemented / implemented the pedagogical organization of Enajum, with regard to its strategic planning? This concern is justified considering that its creation dates from December 2015. As related issues, we present: What are the prospects of formation of the school? What are the potentialities and weaknesses of the school in the perception of the subjects involved in the formative processes of the school? What are the principles that guide your pedagogical practice in school? Knowing that the school must guarantee the development of capacities and abilities that can significantly improve the pedagogical work in the training of magistrates, we have built the central objective: to analyze how the pedagogical organization of Enajum was and is being implemented / implemented, with regard to its strategic planning. The authors who base this work are Armytage (2015), Piragibe (2015), Silveira (2001) as well as Oliveira and Machado (2017). The research has as methodological path a predominantly qualitative approach opting for action research as methodology. The main findings were: the lack of an official document equivalent to the strategic planning defined by the school, with the final product of this research being the proposal of a strategic planning jointly with the magistrates and the management of Enajum evaluated and validated by the school.

**Keywords:** Training of Magistrates of the Military Justice of the Union. ENAJUM. Strategic planning.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz SWOT/FOFA .....	31
Figura 2 – Ferramenta/Método SMART .....	32
Figura 3 – Esquema com base nas respostas dos magistrados com a Análise SWOT/FOFA com foco na Prática profissional .....	41
Figura 4 – Esquema com base nas respostas dos servidores com a Análise SWOT/FOFA com foco na Prática profissional .....	42
Figura 5 – Esquema com base nas respostas dos magistrados com a Análise SWOT/FOFA com a Enajum como locus de formação .....	44
Figura 6 – Esquema com base nas respostas dos servidores com a Análise SWOT/FOFA com a Enajum como locus de formação .....	45
Figura 7 – Visão Estratégica da Enajum .....	51
Figura 8 – Mapa estratégico da Enajum (2020-2024) .....	53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro de Coerência da pesquisa.....	15
Quadro 2 – Resultado da Pesquisa Estado da Arte sobre a FORMAÇÃO DO MAGISTRADO MILITAR DA UNIÃO .....	17
Quadro 3 – Explicações necessárias para a dinâmica: REFLETINDO SOBRE MINHA VIDA PROFISSIONAL .....	34
Quadro 4 – Gosto e faço bem – MAGISTRADOS .....	35
Quadro 5 – Gosto e faço bem – SERVIDORES .....	35
Quadro 6 – Não gosto e faço bem – MAGISTRADOS .....	36
Quadro 7 – Não gosto e faço bem – SERVIDORES.....	36
Quadro 8 – Gosto e faço mal – MAGISTRADOS .....	36
Quadro 9 – Gosto e faço mal – SERVIDORES .....	37
Quadro 10 – Não gosto e faço mal – MAGISTRADOS .....	37
Quadro 11 – Não gosto e faço mal – SERVIDORES.....	38
Quadro 12 – Explicações da Análise SWOT/FOFA para a REFLEXÃO NA PRÁTICA PROFISSIONAL.....	39
Quadro 13 – Conceitos e exemplos da Matriz SWOT/FOFA .....	39
Quadro 14 – Referencial Estratégico RECURSOS .....	54
Quadro 15 – Objetivo estratégico 01 – RECURSOS .....	55
Quadro 16 – Objetivo estratégico 02 – RECURSOS .....	56
Quadro 17 – Objetivo estratégico 03 – RECURSOS .....	56
Quadro 18 – Objetivo estratégico 04 – RECURSOS .....	57
Quadro 19 – Referencial Estratégico – PROCESSOS DAS ATIVIDADES FORMATIVAS	58
Quadro 20 – Objetivo estratégico 05 – PROCESSOS DE ATIVIDADES FORMATIVAS ...	58
Quadro 21 – Objetivo estratégico 06 – PROCESSOS DE ATIVIDADES FORMATIVAS ...	59
Quadro 22 – Objetivo estratégico 07 – PROCESSOS DE ATIVIDADES FORMATIVAS ...	60
Quadro 23 – Objetivo estratégico 08 – PROCESSOS DE ATIVIDADES FORMATIVAS ...	61
Quadro 24 – Referencial Estratégico – MAGISTRADOS .....	62
Quadro 25 – Objetivo estratégico 09 – MAGISTRADOS .....	62
Quadro 26 – Objetivo estratégico 10 – MAGISTRADOS .....	63

## LISTA DE SIGLAS

AMB	Associação dos Magistrados do Brasil
BDTD	Biblioteca digital Brasileira de teses e dissertações
Cejum	Centro de Estudos Judiciários da Justiça Militar da União
CF	Constituição Federal
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
EAD	Educação a Distância
Enajum	Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados da Justiça Militar da União
Enfam	Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados
ENM	Escola Nacional da Magistratura
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
FUB	Fundação Universidade de Brasília
JMU	Justiça Militar da União
SMART	<i>Specific Measurable Achievable Relevant and Time-bound</i>
STJ	Superior Tribunal de Justiça
STM	Superior Tribunal Militar
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TED	Termo de Execução Descentralizada

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>A GÊNESE .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1</b>	<b>Com a palavra, Enajum! .....</b>	<b>23</b>
<b>3</b>	<b>O PROCESSO DA CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>A ENAJUM NA PERCEPÇÃO DOS MAGISTRADOS E SERVIDORES .....</b>	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>A PROPOSIÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A ENAJUM.....</b>	<b>47</b>
<b>5.1</b>	<b>Identidade Estratégica .....</b>	<b>49</b>
<b>5.2</b>	<b>Mapa Estratégico.....</b>	<b>51</b>
5.2.1	Recursos .....	54
5.2.2	Processos das atividades formativas.....	58
5.2.3	Magistrados .....	62
<b>6</b>	<b>APONTAMENTOS CONCLUSIVOS.....</b>	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>
	<b>APÊNDICE A – ATIVIDADE PARA CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO/MAGISTRADO .....</b>	<b>71</b>
	<b>APÊNDICE B – ATIVIDADE PARA CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO/SERVIDORES.....</b>	<b>78</b>
	<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTTICIPAÇÃO EM PESQUISA .....</b>	<b>85</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Considerando os documentos oficiais da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados da Justiça Militar da União (Enajum), na educação judicial, a docência justifica-se pela necessidade de aprimoramento da magistratura brasileira, atendendo ao que foi definido pela Constituição Federal (CF) de 1988, com a Emenda Constitucional nº 45 de 2004, que prevê Escolas Judiciais Nacionais para traçar diretrizes e normas próprias ao ensino dos juízes com a finalidade de uma profissionalização que contribua para a qualidade dos serviços prestados pelo Poder Judiciário. Nesse caso, os argumentos didáticos e pedagógicos baseados nos saberes dos referidos profissionais podem ser de fundamental relevância para o ensino de adultos cuja aprendizagem, em geral, tem um foco na educação profissional.

Com o intuito de atender aos preceitos constitucionais sobre a formação de magistrados, a Justiça Militar da União (JMU) criou o Centro de Estudos Judiciários da Justiça Militar da União (Cejum), órgão vinculado ao Plenário do Superior Tribunal Militar (STM). E, por meio da Resolução nº 220, de 3 de dezembro de 2015, do STM, esse centro passou a ser denominado Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados da Justiça Militar da União (Enajum).

A Enajum é responsável pela formação da magistratura da Justiça Militar da União e, considerando que a sua criação enquanto escola data de dezembro de 2015, pode-se inferir que é uma escola em processo de implantação/implementação.

De acordo com a Resolução nº 159/2012, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), as ações de formação dos magistrados são compreendidas como indispensáveis à atuação jurisdicional, valorizando a atuação dos juízes, de modo que possam continuar a se desenvolver intelectual e profissionalmente no decorrer da carreira, visando à prestação de um serviço de qualidade à sociedade brasileira. Isso pressupõe reflexões sobre direcionamentos formativos para a construção dos magistrados atuantes como docentes, com a explicitação dos elementos para a qualificação desse segmento profissional, sobretudo em relação aos saberes, aos conhecimentos que lhes tornam habilitados para o exercício da docência.

Independentemente da conjuntura do ensino, seja ele profissional ou acadêmico, o exercício da atividade docente por magistrados, pela natureza da formação inicial como bacharéis, demanda, inegavelmente, um currículo que externe um projeto de formação específica e contínua com conteúdo que integre conhecimentos, principalmente, didáticos e

saberes pedagógicos. Tal reflexão pode ser discutida com base nos trabalhos de alguns pesquisadores, como Armytage (2015), Piragibe (2015a, 2015b), Silveira (2001), bem como Oliveira e Machado (2017), que destacam, nos estudos feitos inerentes à docência no ensino superior, preocupações com a falta de tal formação específica para o docente, devido às fragilidades dos cursos de pós-graduação, espaços de formação do professor de nível superior, com base no art. 66 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

Em favor da profissionalização de magistrados como estratégia de melhoria da formação judicial, entender a natureza da docência no ensino de juízes é uma reflexão essencial para a organização estrutural da formação do docente atuante em tal cenário educacional. Percebido como um “trabalhador social”, um agente de mudanças, o professor, com base em Freire (2011), deve guiar-se por ações comprometidas com a transformação da realidade.

Isso pode ocorrer por meio da constante atualização profissional projetada na organização curricular que, baseada na integração de saberes didáticos e pedagógicos, teórico-práticos, valorize o diálogo, a comunicação, como ação que possibilita o processo formativo criativo. “O conhecimento do professor não pode ser desvinculado da relação entre teoria e prática, nem de sua função de analista de problemas morais, éticos, sociais e políticos da educação, nem tampouco de contexto concreto” (IMBERNÓN, 2009, p. 113).

Quanto às habilidades do saber ser, partiu-se da recomendação de Moraes (2012), que ressalta a necessidade de abordar conteúdos com enfoque na sensibilização dos magistrados docentes acerca da importância de inovar a conduta docente para além do conhecimento técnico, prezando a dimensão humanista para que, então, os formadores e os juízes atuem comprometidos com a produção de decisões favoráveis à paz social.

Logo, a formação ativa do docente magistrado faz sentido se contribuir para o desenvolvimento de competências e saberes para ensinar, com estratégias e recursos que promovam a aprendizagem crítica, criativa, afetiva, com colaboração e interação. Conforme Armytage (2015), tal formação exige fundamentos da aprendizagem do adulto, considerando as especificidades dos magistrados aprendizes e as peculiaridades da educação judicial, como a formação por pares – relevante por serem os juízes os mais indicados para a condução da formação judicial prática, requerida para o domínio do saber fazer e do saber ser, em oposição ao saber meramente teórico.

Nunca foi tão necessário estabelecer princípios comuns e parâmetros norteadores da educação judicial, embora tenha-se a noção de que, em tempos como estes nos quais vivemos, essa tarefa tornou-se bastante difícil e, por que não dizer, complexa. O que a sociedade gostaria

que os magistrados aprendessem? O que os próprios juízes precisariam saber, de fato? Que conhecimentos, habilidades e atitudes se esperam de um magistrado? É importante que saibam como se portar em um tribunal? Deve-se priorizar, na formação de juízes, questões de ordem ética ou aquelas relacionadas à aplicação da lei aos casos concretos? Com quais dificuldades práticas os próprios magistrados se deparam em seu trabalho e o que esperam dos cursos de formação inicial e continuada ofertados pelas escolas de magistratura? Os juízes têm obtido, dos cursos ofertados, os resultados esperados? Tais cursos têm, de fato, alcançado seus objetivos?

Nesse contexto, durante a minha formação como Pedagoga na Universidade de Brasília, tive a oportunidade de participar da construção do projeto intitulado “Perspectivas Curriculares, Formativas e Avaliativas da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados da Justiça Militar da União – ENAJUM”, que foi escolhido para realizar o Termo de Execução Descentralizada (TED) entre o STM e a Fundação Universidade de Brasília (FUB). A pesquisa vem proporcionando a vivência de práticas acadêmicas referenciadas pela associação entre ensino-pesquisa-extensão, considerando a produção que envolve os processos pedagógicos da academia e da Enajum com reação nos campos educacionais, sociais, econômicos e culturais para todos os envolvidos. No decorrer da minha participação na construção desse projeto, tive algumas inquietações que deram suporte para a construção deste trabalho.

A maior inquietação que surgiu foi a de tentar compreender como foi e/ou está sendo implantada/implementada a organização pedagógica da Enajum, no que se refere ao seu planejamento estratégico? Tal inquietação se justifica por considerar que sua criação data de dezembro de 2015. Além dessa questão central, outras surgiram, são elas: Quais as perspectivas de formação da escola? Quais são as potencialidades e fragilidades da escola na percepção dos sujeitos envolvidos nos processos formativos? Quais são os princípios que norteiam a sua prática pedagógica da escola? Na perspectiva dos magistrados e servidores, o que é importante ou não para o processo pedagógico da Enajum?

Com essas indagações, e estando envolvida diretamente no projeto “Perspectivas Curriculares, Formativas e Avaliativas da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados da Justiça Militar da União – ENAJUM” (contexto macro da investigação), espero poder contribuir com parte da pesquisa do projeto e, ainda, apresentar proposições estratégicas para a Escola como produto final desta pesquisa.

Urge ponderar que a perspectiva desta pesquisa é coletar dados que possibilitarão, no âmbito acadêmico, a produção científica qualificada e, no âmbito da escola da magistratura militar, atividades de intervenção a serviço do bem-estar social e, ainda, o subsídio a trabalhos

de formação continuada dos sujeitos envolvidos no contexto da escola *locus* da investigação. Acredita-se que, pela complexidade dessa área de pesquisa, ao término do trabalho, outras problematizações poderão surgir, suscitando novas investigações.

O objetivo geral desse trabalho é o de analisar como foi e/ou está sendo implantada/implementada a organização pedagógica da Enajum, no que se refere ao seu planejamento estratégico.

Como objetivos específicos proponho:

- Compreender as perspectivas de formação da escola e de formação de formadores de magistrados;
- Identificar quais são as potencialidades e fragilidades da escola na perspectiva dos magistrados e dos servidores;
- Analisar quais são os princípios que norteiam a prática pedagógica da Enajum;
- Verificar a existência ou não de um planejamento estratégico;
- Propor, a partir dos resultados da investigação, a elaboração e/ou a manutenção do planejamento estratégico da escola.

Com essa investigação, busca-se a concretização de práticas acadêmicas referenciadas pela associação entre ensino-pesquisa-extensão, contribuindo, assim, para o desenvolvimento de ações formativas, a partir da relação entre o ensino superior e a Enajum, com o intuito de fomentar processos inovadores no que se refere à configuração e/ou reconfiguração dos processos pedagógicos.

As possíveis respostas à problemática da pesquisa e às citadas indagações a ela vinculadas são reflexões que trazem considerações sobre os objetivos da pesquisa definidos de forma relacionada às questões propostas, conforme explicitações no quadro de coerência abaixo descrito.

Quadro 1 – Quadro de Coerência da pesquisa

<b>OBJETIVO GERAL:</b> Propor uma estruturação para a organização pedagógica da Enajum.		
<b>QUESTÕES ESPECÍFICAS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA</b>
Quais as perspectivas de formação da escola?	Compreender as perspectivas de formação da escola e de formação de formadores de magistrados.	Realizar pesquisa bibliográfica e análise documental.
Quais são as potencialidades e fragilidades da escola na percepção dos sujeitos envolvidos nos processos formativos?	Identificar quais são as potencialidades e fragilidades da escola na perspectiva dos magistrados e dos servidores.	Analisar a aplicação da ferramenta SWOT/FOFA.

(Continua)

(Continuação)

QUESTÕES ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA
Quais são os princípios que norteiam a sua prática pedagógica?	Analisar quais são os princípios que norteiam a prática pedagógica da Enajum.	Realizar análise documental dos normativos instituídos.
Na perspectiva dos magistrados e servidores, o que é importante ou não para o processo pedagógico da Enajum?	Verificar a existência ou não de um planejamento estratégico. Propor, a partir dos resultados da investigação, a elaboração e/ou a manutenção do planejamento estratégico da escola.	Utilizar os dados coletados por meio da Análise SWOT/FOFA para a construção da proposta de planejamento estratégico.

Fonte: Elaborado pela autora.

Essas são as questões que inquietam e que, apresentadas neste trabalho, abrem caminhos para uma reflexão mais ampla a ser desenvolvida posteriormente sobre a necessidade de planejamento pedagógico específico voltado à formação e avaliação de magistrados, particularmente dos juízes da Justiça Militar da União. Em outro contexto do projeto macro, a pesquisa pretende discutir como e se estão ou não consolidados os elementos do projeto pedagógico da escola.

Como parte da construção deste trabalho, realizei pesquisa bibliográfica para construção do “estado da arte ou do conhecimento”. Corroborando o que afirma Ferreira (2002), o estado da arte ou do conhecimento é um conjunto significativo de pesquisas de caráter bibliográfico, que trazem comum o desafio de mapear e de discutir a produção acadêmica existente em diferentes campos do conhecimento, tentando responder que aspectos e dimensões vêm sendo destacados e privilegiados em diferentes épocas e lugares, de que formas e em que condições têm sido produzidas certas dissertações de mestrado, teses de doutorado, publicações em periódicos e comunicações em anais de congressos e de seminários.

Neste trabalho, realizei a busca para elaboração do estado do conhecimento no Google Acadêmico, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e no *Scielo*, à procura de produções acadêmicas que se relacionassem com o tema de pesquisa. O espaço temporal delimitado para a busca foi o período de 2007 a 2017. Vale salientar que delimittei uma década por entender que esse foi o período em que foi criada e/ou implementada, nas escolas de magistratura, uma preocupação com organização acadêmica e pedagógica das escolas, bem como com a formação de magistrados.

Em todas as buscas, partiu-se do termo geral “formação de magistrados”, refinou-se para “formação de magistrados + projetos pedagógicos de escolas de magistratura”; “formação de magistrados + projetos pedagógicos de escolas de magistratura + avaliação de magistrados”; “formação de magistrados + projetos pedagógicos de escolas de magistratura + avaliação de

magistrados + saberes e práticas pedagógicas”; “formação de magistrados + projetos pedagógicos de escolas de magistratura + avaliação de magistrados + saberes e práticas pedagógicas + magistratura militar”. Evidencio que usei o termo “projeto pedagógico” por ser mais abrangente que o termo “planejamento estratégico”. Os trabalhos encontrados foram lidos e alguns embasaram teoricamente esta pesquisa, e os resultados obtidos estão sintetizados no quadro a seguir.

Quadro 2 – Resultado da Pesquisa Estado da Arte sobre a FORMAÇÃO DO MAGISTRADO MILITAR DA UNIÃO

<b>TERMOS</b>	<b>BASE DE DADOS</b>	<b>RESULTADOS (ARTIGOS, DISSERTAÇÕES E TESES)</b>
Formação de magistrados	Google Acadêmico	15.400
	BDTD	64
	SCIELO	620
Formação de magistrados + Projetos pedagógicos de escolas de magistratura	Google Acadêmico	7.020
	BDTD	1
	SCIELO	72
Formação de magistrados + Projetos pedagógicos de escolas de magistratura + Avaliação de magistrados	Google Acadêmico	5.560
	BDTD	1
	SCIELO	44
Formação de magistrados + Projetos pedagógicos de Escolas de magistratura + Avaliação de magistrados + Saberes e práticas pedagógicas	Google Acadêmico	1.630
	BDTD	1
	SCIELO	52
Formação de magistrados + Projetos pedagógicos de Escolas de magistratura + Avaliação de magistrados + Saberes e práticas pedagógicas + Magistratura militar	Google Acadêmico	1.110
	BDTD	0
	SCIELO	51

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao levantar o estado do conhecimento sobre formação de magistrados federais da Justiça Militar da União, observou-se, a partir do Google Acadêmico, a existência de um número significativo de publicações relativa à área de graduação em Direito, do processo formativo inicial até a consolidação da carreira do magistrado enquanto bacharel. Esses resultados não abrangem o tema específico a ser pesquisado, mas, de certa forma, contribuem em outros aspectos quanto à formação do indivíduo que inicia a carreira de magistratura.

Em relação às teses e dissertações, encontrei uma quantidade significativa de trabalhos, usando o primeiro termo: formação de magistrados. Nesses trabalhos, observou-se que a maioria das dissertações e teses relacionadas à temática formação do magistrado são da área do Direito, focando basicamente na atuação enquanto profissional da área judiciária, e não precisamente na magistratura.

Ao refinar a pesquisa com os demais termos, observou-se um número muito limitado de trabalhos e/ou a inexistência de dissertações e teses que discutissem a formação do magistrado militar da União especificamente. Passamos a analisá-las a seguir.

Dentro do termo “formação de magistrados + Projetos pedagógicos de escolas de magistratura”, encontra-se a tese de Targa (2008), que investigou como foi realizado o processo de implementação no Brasil de escolas de magistratura do trabalho, mormente após o advento da Emenda Constitucional nº 45, que lhes atribuiu funções ainda mais relevantes, além de promover a formação inicial e continuada dos magistrados, a saber, acompanhar e opinar em seu processo de vitaliciamento e promoção por merecimento. No estudo, ao abordar o papel do corpo docente de uma Escola da Magistratura, a autora explicita a relevância do professor na formação dos juízes, com apontamentos relevantes, mas sem uma reflexão direcionada à questão formativa desse profissional.

A dissertação de Oliveira (2014) apresenta-se a partir do termo “formação de magistrados + projetos pedagógicos de escolas de magistratura + avaliação de magistrados” e destaca-se por proporcionar um debate crítico, reflexivo e teórico-prático guiado pela filosofia da práxis em relação à problemática dos docentes atuantes na formação continuada em serviço dos magistrados, em sua grande maioria também magistrados, tendo formação inicial no bacharelado e se desenvolvendo na própria carreira da magistratura, da qual analisou-se os conhecimentos acadêmicos, profissionais e pedagógicos que compõem o currículo da formação continuada em serviço no âmbito da magistratura demandados na ação docente do docente-magistrado. A autora sinalizou a necessidade de um currículo oficial, prescrito, flexível e contextualizado nas necessidades formativas do docente-magistrado, que apontaram para a integração de saberes de cunho docente-judicante.

No termo “formação de magistrados + projetos pedagógicos de escolas de magistratura + avaliação de magistrados + saberes e práticas pedagógicas”, a dissertação de Magalhães (2018) ressalta a necessidade de uma formação inicial orientada para a alta capacitação dos(as) magistrados(as), bem como a importância de tal formação, orientada por valores humanísticos, críticos e reflexivos. A pesquisa apresenta, também, uma análise das origens históricas da formação judicial no Brasil a fim de melhor compreender a atual crise no ensino jurídico brasileiro. O autor questionou o modelo tradicional orientado apenas pela memorização e repetição mecânica, destacou a necessidade de desenvolvimento de um novo paradigma de formação inicial e refletiu sobre a importância das escolas judiciais como o lócus privilegiado para uma tal formação de excelência.

Foram captados 2 (dois) artigos na *Scielo* que debateram sobre a formação do magistrado e o planejamento de ensino na perspectiva de formadores de magistrados.

O texto de Oliveira, Veiga e Bacellar (2017) apresenta um estudo a partir da experiência de formadores facilitadores que atuaram na formação didático-pedagógica de docentes magistrados – juízes e desembargadores que atuam como formadores de seus pares (formação profissional de juízes). Enquanto isso, Oliveira e Machado (2017) evidenciam, em seu artigo, o currículo como um conjunto de pressupostos, de metas que se desejam alcançar, além dos passos para alcançá-las, esclarecendo que ele pode, também, ser uma reunião de conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas relevantes para o desenvolvimento de um grupo, em determinado tempo e espaço, com o foco para o grupo de magistrados e formadores de juízes.

## 2 A GÊNESE

No Brasil, a partir da CF/88, quando se redemocratizou o País, é que o Judiciário começou a ser demandado pela maioria da população brasileira. Essa explosão de demandas judiciais, funcionando como verdadeiro conduto de cidadania, teve reflexo imediato: a crise do Poder Judiciário.

Um dos aspectos mais relevantes da expansão do Poder Judiciário é o seu protagonismo atual, caracterizado pelo crescente poder da justiça sobre a vida coletiva, tornando-o um dos maiores fenômenos da atualidade. Ou dito de outra maneira, paralelo ao surgimento de novos atores na cena global assiste-se hoje ao fenômeno da expansão do poder judiciário por todas as esferas de poder, inclusive da vida privada (AKUTSU, 2015).

A CF/88 (art. 5º, incisos XXXV e LXXIV) estabelece o princípio geral do amplo, gratuito e democrático acesso à Justiça. Além disso, a Lei da Assistência Judiciária (Lei nº 1.060/50), a Lei da Ação Popular (Lei nº 4.717/65), a Lei da Ação Civil Pública (Lei nº 7.347/85), o Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078/90), a Lei dos Juizados Especiais (Lei nº 9.099/95) e a Lei da Arbitragem (Lei nº 9.307/96), entre outras, são exemplos reais das preocupações com tal fenômeno.

De fato, o crescimento da sociedade e sua complexa estruturação num mundo globalizado orientaram a adoção de padrão contido de divisão de tarefas, no sentido de facilitar aos cidadãos o acesso à justiça, bem como de conferir alternativas confiáveis para a solução de conflitos.

A atual situação vivenciada pelo Judiciário brasileiro é um desses raros tempos de mudança, visíveis, perceptíveis, que desafiam o exame dos cientistas sociais e reclamam apoio da sociedade organizada. Por fim, a corporação se transforma para atender à exigência do seu povo, livre do autoritarismo a partir da CF/88.

A expansão do Poder Judiciário é uma realidade tangível, que não admite retrocesso. Contudo, se de um lado o judiciário se expande e se agiganta por todas as esferas da vida pública e privada, de outro não se pode afirmar com solidez que ele esteja totalmente preparado para enfrentar os novos desafios da modernidade. A contemporaneidade vive um mundo de transformações sociais, econômicas, políticas e culturais. E, para lidar com esse novo mundo cada vez mais desafiador, o judiciário precisa superar a crise atual do sistema de ensino jurídico, cujos efeitos são sentidos no processo de seleção e formação dos magistrados (AGUIAR JÚNIOR, 2006).

É possível afirmar, sem medo de errar, que o Judiciário brasileiro está se reinventando. Dessa forma, a questão da independência dos juízes tem íntima ligação com o que se denomina controle de constitucionalidade das leis.

De acordo com o “Diagnóstico das Escolas de Magistratura existentes no Brasil”, promovido pela Escola Nacional da Magistratura (ENM), vinculada à Associação dos Magistrados do Brasil (AMB), os objetivos primordiais das escolas, existentes no Brasil, são: promover a formação inicial do magistrado; acompanhar o estágio probatório; detectar as deficiências de formação do recente magistrado e providenciá-la; opinar no vitaliciamento do magistrado; proporcionar a formação continuada do magistrado; opinar na promoção por merecimento do magistrado; e, finalmente, intervir no processo de seleção do magistrado, realizando ou participando dos concursos públicos de ingresso à magistratura (TARGA, 2005, p. 2).

A Emenda Constitucional de nº 45, de 2004, inovou ao criar o CNJ, com competência para o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes.

Anos depois da sua criação, o CNJ publicou, no dia 12 de maio de 2009, a Resolução nº 75, que regulamenta os concursos públicos para ingresso na carreira da magistratura em todo o Poder Judiciário nacional. A regulamentação dos concursos públicos para ingresso na carreira da magistratura já era aguardada desde a publicação da Emenda Constitucional nº 45, de 2004. Tal necessidade decorre da observação da realidade brasileira, pois cada Tribunal organiza seu concurso público para a carreira da magistratura, inexistindo qualquer uniformidade.

Com vistas a uniformizar os concursos públicos para ingresso na carreira de magistratura e implementar uma política pública de formação do magistrado, a Resolução nº 75 do CNJ alterou os critérios de realização dos concursos públicos para ingresso na magistratura. Tal resolução estabelece que o concurso será realizado em algumas etapas, que incluem avaliações escrita e oral, exames de sanidade física e mental, psicotécnico, sindicância sobre a vida pregressa do candidato e investigação social e análise de títulos.

As mudanças no processo seletivo visam padronizar as etapas e os programas dos concursos públicos no país e objetivam a aprovação de candidatos que possuam conhecimento técnico e uma base filosófica mínima, necessários ao exercício da profissão da magistratura. Dessa forma, a resolução inclui, no conteúdo programático dos concursos públicos para ingresso na magistratura, disciplinas como: sociologia do direito, filosofia do direito, psicologia judiciária, política, entre outras.

Tal mudança reflete o pensamento de que não basta ao magistrado ser apenas conhecedor das leis, ou seja, ele precisa também de uma formação humanística para que possa decidir sobre questões complexas, cada vez mais presentes na realidade dos tribunais. Esse é o perfil profissional do magistrado almejado pelo Conselho Nacional de Justiça.

Da análise da Resolução nº 75, de 12 de maio de 2009, do CNJ, podemos verificar que diversamente das disciplinas jurídicas, as disciplinas humanísticas são estabelecidas com a respectiva ementa do curso, ou seja, com os temas a serem desenvolvidos.

Atualmente os desafios para o exercício de tão relevante atividade exigem a escolha de jurista com sensibilidade e inteligência emocional, além de formação humanística que lhe permita conhecer noções gerais acerca de sociologia, filosofia, ética, deontologia, liderança, administração, micro e macroeconomia, gestão de pessoal, entre outros atributos.

Não é tarefa fácil estabelecer uma forma de seleção que possa aferir tantos predicados, de modo a buscar o perfil de juiz desejado pela sociedade, sobretudo os mais vocacionados, compatibilizando a escolha com os requisitos da impessoalidade e moralidade previstos na Constituição Federal.

O pleno desenvolvimento das escolas oficiais, criadas pelo art. 105, parágrafo único, I, e art. 101-A, I, da CF/88, contando com a participação das escolas existentes e com as sugestões da base da magistratura, é ponto relevante no atual estágio de evolução quanto a melhor formação dos juízes brasileiros.

Dentro de um ambiente de formação e de aperfeiçoamento, os magistrados da Justiça Militar da União, além de reforçarem seu conhecimento técnico e atualizarem-se acerca das inovações legislativas, poderão refletir e discutir ideias para o enfrentamento dos reais desafios do Poder Judiciário no século XXI, a partir de um enfoque multidisciplinar – e não apenas jurídico –, que valorize princípios éticos e considere as necessidades de cada região do País.

Urge também que os concursos públicos para seleção desses magistrados tenham a participação ou sejam realizados pela Enajum, de modo a possibilitar que o recrutamento obedeça a mesma diretriz da preparação.

Parece importante, ademais, a inserção de mecanismos de seleção que contemplem a busca dos mais vocacionados para a carreira, elementos que devem se somar ao conhecimento técnico indispensável ao exercício da profissão. Além disso, é primordial que haja um peso específico para os aspectos humanísticos da formação dos quadros da magistratura da JMU.

## 2.1 Com a palavra, Enajum!

À primeira vista, uma escola da magistratura, como indica o próprio nome, deve estar voltada para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados. Ela seria o lócus de um aprendizado específico, ou seja, o aprendizado do ofício judicial. É preciso, entretanto, observar que essa presunção se encontra baseada em um princípio, qual seja: de ser possível ensinar alguém a ser juiz! No entanto, e se for verdade que, da mesma forma que Noel Rosa e Vadico (1933), no samba “Feitio de Oração”, cantarolavam que “ninguém aprende samba no colégio”, não se aprende a julgar (e, por via de consequência, não seria também possível ensinar)? Mais ainda: e se, além de o “ensino da magistratura” não ser possível, o exercício da judicatura for uma vocação, que vem lá do coração, como o “samba” na música de Noel Rosa e Vadico?

Há uma discussão em curso, no âmbito dos debates acerca da educação judicial, sobre as suas especificidades como educação de adultos (andragogia), altamente qualificados e dotados da autonomia intelectual necessária para definir seus próprios percursos formativos. Nesse aspecto, o papel da Enajum seria menos o de direcionar e mais o de orientar e fornecer subsídios para a formação de magistrados.

Como acentua Piragibe,

O papel da escola consiste em oferecer, não impor, aos magistrados, todo o material possível para que o mesmo alcance o convencimento propício e necessário ao bem julgar. Há, portanto, mudança de paradigmas no que concerne a filosofia atual a ser adotada. Ao invés do método clássico e tradicional de educação em que se utiliza uma exposição basicamente unilateral por parte do expositor, a Escola passa a atuar como agente facilitador de acesso ao conhecimento, e não de transmissora exclusiva e obrigatória deste, como ocorre com a educação no sentido genérico. Uma das boas formas complementares e coadjuvante nesse processo de livre escolha por parte do juiz, relativas aos conteúdos a serem estudados, surgiu no início deste milênio e denomina-se Heutagogia, categoria da ciência andragógica (espécie da Pedagogia), e é expressão usada pela UNESCO. Neste novo modelo educacional, a própria pessoa determina o que e como a aprendizagem deve ocorrer, proporcionando, assim, uma forma idiossincrática de valorizar as experiências pessoais e que traduz em rapidez na assimilação do conhecimento e maior habilidade e segurança nas decisões. (PIRAGIBE, 2015, p. 4).

A CF/88 avançou e estabeleceu a previsão de cursos oficiais de preparação e aperfeiçoamento de magistrados como requisito para ingresso e promoção na carreira (art. 93, IV, da redação anterior).

Tal comando revela-se consonante com a nova redação conferida pela Emenda ao inciso IV do art. 93 da Carta Maior, no sentido de se contemplar uma escola nacional de formação e

aperfeiçoamento para reconhecer e certificar cursos ministrados no País para fins de vitaliciamento de magistrados.

Confira-se o texto da Constituição:

Art. 93. Lei complementar, de iniciativa do Supremo Tribunal Federal, disporá sobre o Estatuto da Magistratura, observados os seguintes princípios:

[...]

IV 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;

[...]

Por parte do CNJ, observa-se, por um lado, a Resolução nº 159, de 12 de novembro de 2012, que incursiona no tema para regulamentar os cursos oficiais de ingresso, formação inicial e aperfeiçoamento de magistrados; por outro lado, a Resolução nº 75, de 12 de maio de 2009, que, a pretexto de regulamentar os concursos para ingresso na carreira da magistratura em todos os ramos do Poder Judiciário, cria, na verdade, inúmeras dificuldades para os diversos atores do processo seletivo.

Sem pretender tomar partido nesses debates, é importante reconhecer que há realmente aspectos próprios da educação judicial, principalmente dentro do contexto da Magistratura Federal da Justiça Militar da União, que não podem ser ignorados quando tratamos da temática, enquanto há outros aspectos gerais que permitem compreender a formação dos juízes como parte da educação em geral. Os formadores que atuam nas escolas de magistratura, sejam elas associativas ou públicas-estatais, precisam considerar tais aspectos e não podem, de modo algum, ignorá-los.

Essa formação pode ser inicial e/ou continuada, ambas em favor da profissionalização de magistrados, uma vez que o público-alvo é formado por juízes federais cuja formação inicial nem sempre precede da área de jurídica. Como estratégia de melhoria da formação judicial para a magistratura militar, Armytage (2015) defende os seguintes argumentos: em primeiro lugar, que a visão da educação judicial é ajudar os juízes a entregar resultados de justiça substantiva que comprovadamente melhoram o bem-estar; e, em segundo lugar, que os educadores judiciais são líderes responsáveis para concretizar essa visão.

Criada pelo STM, como Centro de Estudos Judiciários da Justiça Militar da União, por meio da Resolução nº 166, de 15 de outubro de 2009, com a finalidade precípua de desenvolver a capacitação judicial dos magistrados da JMU, a Escola Nacional de Magistratura foi reconhecida pelo CNJ, por meio da Resolução nº 159, de 12 de novembro de 2012.

A Enajum tem como finalidade promover a seleção, a formação e o aperfeiçoamento dos magistrados da Justiça Militar da União, cabendo-lhe a regulamentação dos cursos oficiais para o ingresso e a formação inicial e continuada de magistrados da Justiça Militar da União e formadores para atender melhor à exigência constitucional.

Estão inseridas as seguintes atribuições para cumprimento desses objetivos, segundo a Resolução do STM nº 220, de 03 de dezembro de 2015:

- I – regulamentar, coordenar e promover cursos de formação inicial para os magistrados da Justiça Militar da União, imediatamente após a posse e como requisito ao vitaliciamento, e com a finalidade de proporcionar o conhecimento profissional teórico e prático para o exercício da Magistratura;
- II – promover cursos de formação continuada para magistrados vitalícios da Justiça Militar da União, com vista ao aperfeiçoamento profissional ao longo de toda a carreira e à promoção;
- III – promover cursos de formação de formadores para a qualificação dos profissionais de ensino;
- IV – desenvolver outras atividades de ensino e estudos, diretamente ou mediante convênio com Escolas de Magistratura ou outras instituições nacionais ou estrangeiras;
- V – fomentar pesquisas e publicações, preferencialmente, em temas de Direito Militar, Processo Penal Militar, Direito Administrativo Militar, Formação Profissional e outras áreas relacionadas às competências necessárias ao exercício da profissão, visando ao aperfeiçoamento da prestação jurisdicional;
- VI – propiciar o intercâmbio com Escolas da Magistratura ou outras instituições nacionais e estrangeiras;
- VII – definir a política de ensino profissional para magistrados, nas modalidades presencial e a distância, e regulamentar os aspectos administrativos, tecnológicos e pedagógicos de sua execução;
- VIII – editar normas complementares, mediante Resoluções e Instruções Normativas da ENAJUM para o exercício de suas respectivas atribuições; e
- IX – constituir conselhos editoriais. (BRASIL, 2015, p. 2).

Desde a sua instituição, a Enajum – diretamente ou por acordo de cooperação – tem cumprido sua missão constitucional ao promover os mais variados cursos de formação e de aperfeiçoamento de magistrados.

Os cursos de Educação a distância (EAD) também têm se revelado um canal com elevado potencial por oferecer uma plataforma eficiente e interativa de capacitação, possibilitando a participação daqueles que se encontram afastados da sede da Escola.

Diante dessa perspectiva, a Escola da Magistratura assume grande responsabilidade na formação dos seus juízes, durante o concurso e pós-concurso. Diante da relevância de seu papel na formação do magistrado, a escola não pode ser uma revisora de conteúdo programático ou apenas servir como atualização legislativa.

Prado pondera que:

As Escolas de Magistratura constituem um ambiente favorável para o debate da questão da justiça, do seu significado e dos conflitos contemporâneos, do ponto de

vista da realidade exterior e também considerando o mundo psicológico dos julgadores. Desta forma, além de se dedicarem ao estudo dos diversos ramos do Direito e de disciplinas complementares, os recém-admitidos receberiam da Escola um estímulo à reflexão sobre os verdadeiros problemas relativos ao ofício de julgar, os quais transcendem o mero conhecimento normativo. (PRADO, 2005, p. 108).

Dessa forma, a Enajum assume o papel de complementar a educação necessária ao exercício da atividade jurisdicional, acompanhando o recente magistrado na carreira durante o período do estágio probatório. Nesse período, ocorrerá o curso de iniciação funcional, no qual a Escola verificará, com muita proximidade, a aptidão do novo magistrado para o desenvolvimento de sua função e obtenção, ou não, da garantia da vitaliciedade.

Frente a essas necessidades de formação, tipos de práticas, problemáticas e desafios para o desenvolvimento docente no contexto de trabalho, principalmente do bacharel que, sem a devida preparação pedagógica, faz a opção pelo magistério, reconhece-se a relevância da realização desse trabalho acadêmico no campo dos estudos formativos e avaliativos, uma vez que as descobertas proporcionadas pela pesquisa empírica apresentaram algumas contribuições para a necessária avaliação e o redimensionamento das práticas da formação docente, tanto no cenário do ensino superior quanto no âmbito da Enajum.

### 3 O PROCESSO DA CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A ideia, difundida entre os estudiosos, de que a educação judicial deve ser liderada e conduzida por magistrados, desde o planejamento até as discussões sobre o currículo e os conteúdos a serem aprendidos, é permeada pelas concepções de imparcialidade e independência, as quais caracterizam a atividade jurisdicional. Entretanto, a educação judicial precisa levar em consideração, além desses aspectos, também uma série de outros fatores que entram em jogo quando se pensa em estabelecer políticas públicas para a educação de juízes, assunto do maior interesse de toda a sociedade, destinatária direta das decisões judiciais e pelas quais é constantemente afetada.

Como evidencia Piragibe,

O direito à imparcialidade do julgador insere-se no âmbito dos direitos humanos e como tal vem sendo construído nas normas internacionais de proteção e em processo contíguo vem o ordenamento pátrio buscando assegurar a efetividade dessas normas no plano interno, onde os conflitos indivíduo/estado se estabelecem. (PIRAGIBE, 2015, p. 116).

Dessa forma, apesar das preocupações recentes, em grande parte decorrentes da criação das escolas de magistratura, que culminaram na instituição da Escola Nacional da Magistratura, fruto da própria atividade associativa dos juízes e da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam), criada pela Emenda Constitucional nº 45, como órgão vinculado ao Superior Tribunal de Justiça (STJ), a formação e avaliação de magistrados nem sempre foi objeto de preocupação específica no Brasil.

O ensino jurídico como um todo, por sua vez, marcado pelo tradicionalismo, passou por diversas reformas e sempre foi objeto de muitas críticas, sobretudo devido ao formalismo, tecnicismo e dogmatismo que o caracterizavam. Com a Proclamação da República, uma nova classe de intelectuais, ávida por ocupar cargos e funções públicas e exercer atividades políticas, constituía-se. Os bacharéis, graduados nessas instituições tradicionais, apresentavam-se como os principais quadros entre os quais era possível recrutar os juízes brasileiros.

Atualmente, os documentos produzidos pela Enfam têm orientado para que a formação de magistrados persiga uma concepção humanista, pragmática e interdisciplinar, e vários cursos de formação de formadores têm sido realizados na perspectiva de alinhar as escolas de magistratura do país inteiro a essas diretrizes pedagógicas, o que se presume digna iniciativa da instituição.

Para executar o processo de construção da proposta do planejamento estratégico, optamos por uma pesquisa na abordagem qualitativa. Segundo Goldenberg (1999, p. 27),

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa se opõem ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (...). Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa.

Os pesquisadores que utilizam abordagens qualitativas buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados não são métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

Em relação ao tipo de pesquisa, optou-se pela pesquisa-ação, que é compreendida como:

(...) um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. (THIOLLENT, 1986, p. 14).

Além disso, deve-se considerar que a pesquisa-ação não é apenas uma orientação de ação emancipatória voltada para grupos sociais das classes populares. Apesar desse engajamento político que se faz muito presente na maioria das pesquisas-ação, esse tipo de pesquisa é também discutido em outras áreas, como as de organização técnico-organizativa.

A pesquisa-ação pressupõe a inserção num determinado ambiente que se pretende investigar, sendo, de alguma maneira, uma pesquisa participante. Segundo Thiollent (1986), na pesquisa participante, estabelecem-se relações comunicativas com as pessoas ou grupos da situação investigada, no intuito de conseguir uma melhor aceitação. Os pesquisadores, portanto, buscam participar do contexto investigado, identificando-se com valores e comportamentos, em busca de aceitação.

Apresentamos neste trabalho o entendimento da pesquisa-ação como uma forma de experimentação em situação real, na qual os pesquisadores intervêm conscientemente. Os participantes não são reduzidos a cobaias e desempenham um papel ativo. As variáveis, de seu lado, não são isoláveis, posto que todas interferem no que está sendo observado. Logo, a substancialidade dos pesquisadores não é total, pois o que cada pesquisador observa e interpreta nunca é independente da sua formação, de suas experiências anteriores e do próprio "mergulho" na situação investigada.

Pode-se considerar que o planejamento de uma pesquisa-ação é dotado de uma flexibilidade considerável. Contrariamente a outros paradigmas, ele não segue uma série de fases ordenadas de forma rígida.

Problematizar as temáticas mencionadas anteriormente implica ênfase geradora de situações que possibilitem uma coleta de dados, possivelmente algumas proposições interventivas e nova coleta de dados posterior à intervenção.

Após a contextualização teórica da abordagem dessa pesquisa, apresentar-se-á, de forma sintética, as etapas deste trabalho:

1. Diagnóstico da realidade do processo formativo da Enajum;
2. Análise documental;
3. Levantamento de dados junto aos sujeitos da Enajum por meio de coleta de dados respaldados por ferramentas do planejamento estratégico;
4. Observação e escuta ativa dos sujeitos colaboradores sobre o trabalho desenvolvido pela Enajum;
5. Análise dos relatos e dados dos sujeitos após a intervenção; e
6. Sistematização de uma proposta de um planejamento estratégico para a Enajum.

Visando à construção da proposta para o planejamento estratégico e compreendendo que esse é um trabalho sistêmico e contínuo, no qual todas as ações envolvidas nesse processo surgem de um plano determinado tendo como foco a eficácia, elencamos a seguir os passos que foram seguidos para a condução dos trabalhos de investigação.

Segundo Kotler (1992, p. 63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios. Nesse contexto, o conceito de planejamento estratégico está situado no campo da Administração, mas, segundo Lück (2000, p. 11), o plano estratégico em ambiente escolar é considerado como o esforço disciplinado e consistente destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte visão de futuro.

Sendo assim, Matos (1999, p. 30) afirma que o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais, são elas:

- a) Quando está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável;
- b) Quando é orientado para o futuro;
- c) Quando é compreensivo;

- d) Quando é um processo de construção de consenso;
- e) Quando é uma forma de aprendizagem organizacional.

A principal característica abordada nesta pesquisa é o planejamento estratégico orientado para o futuro, devido a seu horizonte de tempo a longo prazo, necessário ao pouco tempo de existência da Enajum. Isso permite, durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais seja dada em função dos obstáculos e das barreiras que a gestão e os magistrados possam provocar para um almejado lugar no futuro. Portanto, na elaboração do planejamento estratégico da Enajum, foram considerados os seguintes elementos:

- Diagnóstico da estrutura organizacional;
- Definição da ideologia a ser cultivada, como valores, missão e visão;
- Pontos fortes e fracos da instituição;
- Oportunidades e ameaças externas e internas;
- Expectativas e objetivos gerais.

Saber utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente, adaptando-os à realidade e as suas necessidades, no nosso caso dentro do âmbito da Enajum, pode ser, então, uma excelente ferramenta. Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão.

Conhecer o âmbito em que irá se aplicar o planejamento estratégico é uma contribuição especial que a pesquisa pode dar à Enajum. Antecipar algumas proposições fundamentais ao desenvolvimento e consolidação da escola, certamente, é o desejo da maioria.

A primeira fase aplicada foi o diagnóstico estratégico com questões que identificam a organização, como os valores organizacionais, a missão e a visão. É a fase que vira as cartas que estão sobre a mesa, identifica a organização, suas fraquezas e suas forças, as oportunidades que vislumbra e as ameaças que enxerga no horizonte do cenário escolar da magistratura

Na segunda fase ocorreu o direcionamento estratégico, que procurou estabelecer uma direção possível para a organização, um posicionamento estratégico, considerando os fatores identificados na fase anterior, agora convenientemente alocados em uma matriz. Essa matriz, denominada Matriz SWOT (sigla do inglês *strenghts, weaknesses, opportunities and threats*), ou FOFA (seguindo a tradução feita para o português, forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), passa a ser considerada elemento crucial para o estabelecimento da estratégia, razão da próxima fase. Essa técnica contribui para formação de estratégias competitivas através da

identificação dos pontos fortes e pontos fracos, que são os fatores internos da organização, e as oportunidades e ameaças, que são os fatores externos da organização (SILVEIRA, 2001, p. 209).

A análise SWOT/FOFA é feita normalmente através da análise do ambiente, com o entendimento dos fatores externos e internos, obtendo, com isso, dados dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças presentes nos ambientes, interno e externo, da escola. Segundo Silveira (2001, p. 213), “o entendimento dos fatores externos (oportunidades e ameaças) e dos fatores internos (pontos fortes e pontos fracos) contribui para formação de uma visão de futuro a ser perseguida”, assim como apresenta a figura abaixo.

Figura 1 – Matriz SWOT/FOFA



Fonte: Marcondes (2015-2019).

A matriz SWOT/FOFA corresponde à identificação por parte dos órgãos e sujeitos envolvidos com a escola, os principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica no determinado momento, tanto em nível interno como externo. As oportunidades e os pontos fortes são os atributos que ajudam a atingir os objetivos. As ameaças e os pontos fracos são os fatores que podem impedir a concretização dos objetivos, sendo, por isso, necessário ultrapassá-los.

A dedicação das pesquisadoras e da gestão da Enajum nas tarefas iniciais do pensamento estratégico, examinando cuidadosamente os ambientes, estabelece uma relação com o que a escola representa por atender um público com tamanha especificidade e espalhado por todas as regiões do país. A análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, certamente, traduzirá em maior nível de qualidade da matriz SWOT/FOFA e pode determinar o sucesso da elaboração

do planejamento estratégico e, conseqüentemente, da implementação dos objetivos estratégicos da organização escolar.

Além disso, a necessidade de ferramentas que ajudem os pesquisadores na elaboração dos objetivos é urgente, tendo em vista as interações complexas, sociais, políticas e econômicas com os sistemas naturais. Com isso, modelos matemáticos práticos juntamente com soluções tecnológicas e analíticas podem ser ferramentas importantes para o apoio à decisão do mundo real, sendo cada vez mais evidente a importância de ter modelos, ferramentas e metodologias certos na tomada de decisões (GONZALEZ *et al.*, 2015). Para a definição das metas de modo a avaliar o desempenho de determinado processo, é fundamental a definição de objetivos para os indicadores. Doran (1981) defende que, conforme apresenta a Figura 2, os objetivos devem seguir uma lógica SMART (sigla do inglês *Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound*), isso é:

- *Specific* – Específico: devem ser claros e inequívocos;
- *Measurable* – Mensurável: devem ser quantificáveis e passíveis de documentação;
- *Achievable* – Alcançável: devem ser alcançáveis, considerando as restrições existentes;
- *Relevant* – Relevante: devem agregar valor e estar alinhados à estratégia definida;
- *Time-bound* – Temporizável: devem ser definidos em termos de duração.

Figura 2 – Ferramenta/Método SMART



Fonte: Kikudjira, Informações extraídas do IPTC Photo Metadata, 2019.

Todavia, a seleção dos objetivos e o seu tratamento devem ser feitos adequadamente e com critério, não sendo aconselhável utilizar um número excessivo sob pena de prejudicar o foco e a análise.

Por meio dessas metodologias, este trabalho de pesquisa foi desenvolvido junto aos magistrados, público-alvo da escola, juízes distribuídos geograficamente nas cinco regiões do país, e servidores da Justiça Militar da União envolvidos com as questões pedagógicas da Enajum. Foram enviados formulários específicos a serem respondidos pelos magistrados e pelos servidores da escola, conforme instrumentos apresentados em Apêndice A e Apêndice B.

Para a seleção dos sujeitos colaboradores, foi utilizado como critério de inclusão a representatividade qualitativa de cada um e a disponibilidade em participar dos momentos da pesquisa.

Como se observa, além de inquirir a comunidade, é preciso ouvir também os próprios magistrados, principais interessados em receber uma formação de qualidade que os capacite para o trabalho que desempenham ou desempenharão. Destaca-se que:

Os juízes, porque aí têm a última palavra, que é decisória e definitiva, constituem o rosto mais visível desse mundo complexo, muito técnico e, para muitos, enigmático, que é o da justiça e dos tribunais. Mas nenhum juiz é uma ilha. Cercada de cidadãos. Ou sequer um Robson Crusoé. Civilizando Sextas-Feiras. Partilha antes, ombro a ombro, com a comunidade onde se encontra inserido, o sentir e devir coletivos. É um cidadão entre os demais, com a específica função de julgar, em nome de todos e para todos. (RANGEL, 2008, p. 28).

Após a coleta dos dados pelos formulários, fez-se uma análise detalhada das respostas, o que gerou quadros analíticos com descrições qualitativas, que podem ser conhecidos no próximo capítulo. Na sequência, esses dados foram apresentados à equipe gestora da Enajum, que os validou e encaminhou aos juízes participantes da pesquisa para validação.

Com as devolutivas das validações, a pesquisadora e a orientadora, em ação conjunta, elaboraram uma proposta de planejamento estratégico, que, também, foi apresentada e validada pela equipe gestora da escola. Essa validação foi importante para cumprir o proposto pela pesquisa-ação.

Com o planejamento estratégico aprovado, encerra-se o objeto dessa dissertação e a pesquisa macro continua com outros elementos a serem investigados.

#### 4 A ENAJUM NA PERCEPÇÃO DOS MAGISTRADOS E SERVIDORES

Nessa seção estão presentes a descrição e a análise dos instrumentos que foram aplicados aos magistrados e aos servidores da escola. Evidencia-se que a fundamentação teórica do trabalho é um constructo que se consolida na análise dos dados.

Como dito anteriormente, utilizamos dinâmicas apropriadas à gestão de pessoas e ao planejamento estratégico com a intencionalidade de que fossem um momento de reflexão individual e que viabilizassem um mapeamento das percepções sobre a escola.

No primeiro instrumento, apresentamos quatro questões norteadoras, são elas:

1. Como você percebe a formação ofertada pela Enajum?
2. O que considera essencial na formação inicial e continuada?
3. Tem algo a propor para o processo formativo da Enajum?
4. Como deve ser o processo avaliativo?

E, na sequência desse instrumento, usamos a dinâmica que objetivava identificar questões voltadas ao fazer profissional dos sujeitos envolvidos na pesquisa, em que deveriam evidenciar o que gostam e o que não gostam. Cada participante recebeu uma folha com o quadro a ser preenchido, apresentado abaixo, que foi enviado com as explicações necessárias aos colaboradores.

Quadro 3 – Explicações necessárias para a dinâmica: REFLETINDO SOBRE MINHA VIDA  
PROFISSIONAL

<b>1. O que significa:</b>			
Trata-se de uma reflexão individual sobre o que você gosta e não gosta no seu fazer profissional.			
<b>2. Informações importantes para que possamos preencher o quadro da página seguinte:</b>			
Gosto e faço bem	Evidenciar o que faz com prazer	Evidenciar o que faz, mas não tem prazer	Não gosto e faço bem
Gosto e faço mal	Evidenciar o que faz, tem prazer, mas é desafiador	Evidenciar o que faz, não gosta e é desafiador	Não gosto e faço mal

Fonte: Adaptado de Machado e Santos (2019).

Nesse instrumento, do total de 39 magistrados, 14 responderam aos questionários e, dos 11 servidores envolvidos diretamente com a escola, 10 questionários foram respondidos.

Dentre as respostas obtidas no item “gosto e faço bem” destacamos:

Quadro 4 – Gosto e faço bem – MAGISTRADOS

(14 responderam)	Evidência
Julgar	-
Estudar o processo para chegar ao julgamento ponderado e sensível	-
Atividade judicante (despachos, sentenças, audiências etc.)	2ª evidência
Solucionar as lidas, dando fim aos processos	-
Representar a JMU em eventos institucionais	-
Orientar os juízes militares nas questões técnicas e jurídicas	-
Receber os advogados que me procuram para resolver situações de seus anistiados	-
Interagir com os auxiliares	-
Atividade jurisdicional	1ª evidência
Realizar audiência	3ª evidência
Divulgação da Justiça Militar por meio de palestras	-
Estudar doutrinas e jurisprudências	3ª evidência

Fonte: Machado e Santos (2019).

Quadro 5 – Gosto e faço bem – SERVIDORES

(10 responderam)	Evidência
Planejar	-
Liderar	-
Criar e participar da capacitação dos magistrados	3ª evidência
Fazer a mediação pedagógica dos cursos EAD	-
Fazer a assessoria pedagógica	-
Planejar as atividades de apoio ao ensino	-
Confeccionar documentos oficiais	3ª evidência
Gerir pessoas	-
Desenvolver atividades relativas diretamente à Administração da Enajum	1ª evidência
Desenvolver atividades como filmagens e fotografia	

Fonte: Machado e Santos (2019).

Observa-se que as respostas dos magistrados aos itens que apresentam maiores evidências estão voltadas para a prática judicante do magistrado. Com essa análise, podemos inferir que maioria (o coletivo) está satisfeita com a sua prática profissional e a faz bem. Quanto a respostas dos servidores, os itens que demonstram maiores indicadores estão diretamente ligados às atividades que uma escola apresenta tanto no contexto pedagógico quanto na gestão.

Importante ressaltar que os itens que apresentam apenas uma evidência retratam as questões individuais e mesmo essas são significativas por voltarem para o fazer bem questões específicas da prática profissional.

Enfim, esse é um item que sinaliza o que está bem e dispensa processos formativos emergenciais para ambos os grupos de respondentes.

Quadro 6 – Não gosto e faço bem – MAGISTRADOS

(14 responderam)	Evidência
Administrar o juízo	-
Atividade de ordenar despesas	1ª evidência
Representar a juízo nas solenidades/eventos	-
Exercer a função de gestor orçamentário, de penal e de material sem receber gratificação por esse encargo	-
Atividades relacionadas à administração da auditoria	2ª evidência
Gestão de pessoas	2ª evidência
Audiência	-
Prolatar sentenças	-
Palestras	2ª evidência

Fonte: Machado e Santos (2019).

Quadro 7 – Não gosto e faço bem – SERVIDORES

(10 responderam)	Evidência
Trabalhos administrativos	-
Falar em público	1ª evidência
Desenvolver trabalhos burocráticos	-
Mediar o relacionamento institucional entre a Enajum e outros órgãos	-
Dar <i>feedbacks</i> negativos	2ª evidência
Realizar demandas de última hora ou não planejadas	2ª evidência

Fonte: Machado e Santos (2019).

Percebemos que, quanto aos magistrados, tem importância o fato de não gostarem de serem ordenadores de despesas. Vale destacar, também, que essa temática aparece com evidência significativa no quesito “gosto e faço mal” e no “não gosto e faço mal”. No que se refere aos itens classificados como segunda evidência, fica explícito que tratam de temática administrativa da prática judicante, sendo que, durante o seu processo de formação para se tornar juiz, não fica evidente que eles desempenharão essa função. No que se refere aos servidores, os itens que demonstram maiores indicadores estão diretamente ligados às atividades administrativas da escola e ao relacionamento com outras instituições ligadas à magistratura.

Os itens com evidências individuais de ambos os grupos respondentes também focam as questões administrativas. Em síntese, são itens para os quais, mesmo não gostando e fazendo bem, vale pensar em ações formativas que desonerem o não gostar.

Quadro 8 – Gosto e faço mal – MAGISTRADOS

(14 responderam)	Evidência
Administrar o juízo	-
Atividade de ordenar despesas	1ª evidência

(Continua)

(Continuação)

(14 responderam)	Evidência
Representar a juízo nas solenidades/eventos	-
Exercer a função de gestor orçamentário, de penal e de material sem receber gratificação por esse encargo	-
Atividades relacionada à administração da auditoria	2ª evidência
Gestão de pessoas	2ª evidência
Audiência	-
Prolatar sentenças	-
Palestras	2ª evidência

Fonte: Machado e Santos (2019).

## Quadro 9 – Gosto e faço mal – SERVIDORES

(10 responderam)	Evidência
Liderar	-
Delegar funções e atribuições	1ª evidência
Fazer o acompanhamento de autoridades	-
Ter uma postura clara e objetiva com as chefias	-
Executar demandas de última hora, sem o prévio planejamento	2ª evidência
Relação interpessoal	2ª evidência

Fonte: Machado e Santos (2019).

Constatamos que tem destaque o fato de os magistrados não gostarem de serem ordenadores de despesas. Vale ressaltar, ainda, que essa temática aparece também como evidência significativa no quesito “gosto e faço mal” e no “não gosto e faço mal”. No que se refere aos itens classificados como segunda evidência, fica explícito que tratam de temática administrativa da prática judicante. Quanto aos servidores, a questão de não gostar de executar as atividades ligadas à liderança é um indício que nos leva a pensar em uma formação específica para os gestores relacionada a esse quesito.

É necessário destacar que os itens com evidências individuais também focam as questões administrativas e de gestão de pessoas, cabendo pensar em ações formativas que desvinculem a questão do não gostar.

## Quadro 10 – Não gosto e faço mal – MAGISTRADOS

(7 responderam)	Evidência
Lidar com a gestão de pessoas	2ª evidência
Não tenho paciência quando o sistema está lento, não gosto e não sei bem com reiniciar o computador para acessar	-
Atividades ordenadoras de despesas	1ª evidência
Substituir o titular na atividade de ordenar despesas	-
Coordenar e fiscalizar servidores	-

Fonte: Machado e Santos (2019).

Quadro 11 – Não gosto e faço mal – SERVIDORES

(7 responderam)	Evidência
Dar <i>feedback</i>	1ª evidência
Lidar com “puxa-saco”	-
Participar de reuniões burocráticas e prolongadas	
Falar em público	1ª evidência
Lidar com pessoas autoritária	
Tomar decisões das demandas de última hora	
Coordenar e fiscalizar servidores	-

Fonte: Machado e Santos (2019).

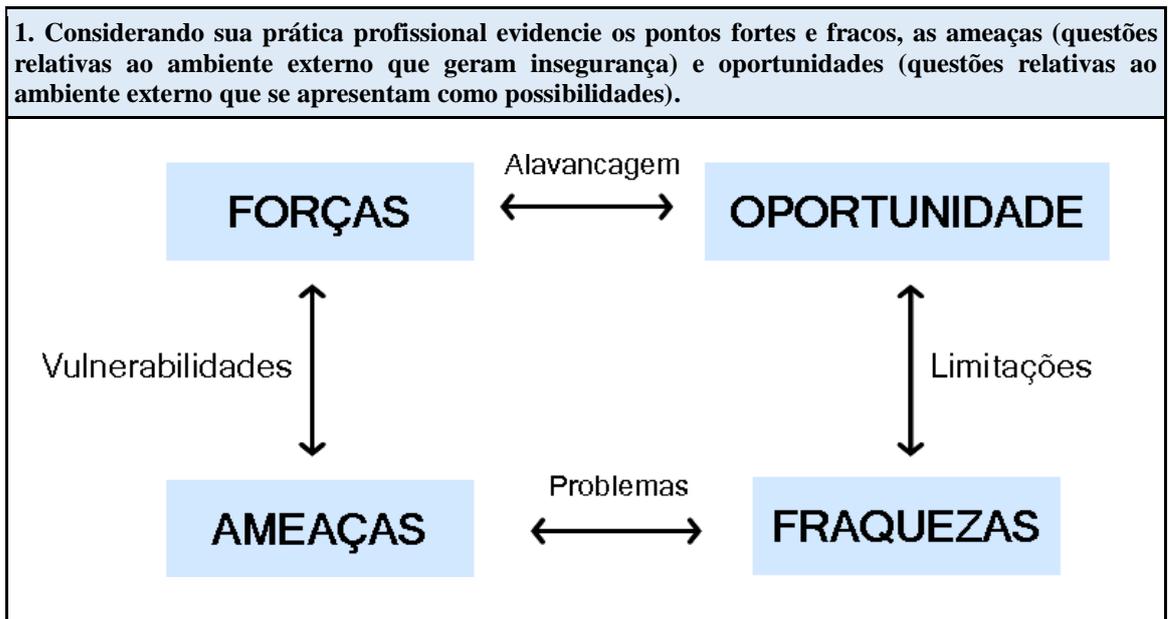
Atentamos para a necessidade de focar nas questões relativas à ordenação de despesas e à gestão de pessoas para o processo formativo.

Em suma, o baixo índice de respostas tanto dos magistrados quanto dos servidores pode ser um ponto positivo por demonstrar que não existem muitos itens que não gostam e fazem mal.

Com a análise dessa dinâmica, pondera-se que a escola apresenta um grupo que tem uma relação de empenho e compromisso para construir e consolidar objetivos em prol de uma formação de qualidade. É preciso refletir sobre a sua pertinência para uma magistratura tão multifacetada e específica, distribuída em um amplo espaço geográfico, com características tão díspares, como bem indica o trabalho de Sadek (2006). De qualquer sorte, essa reflexão prévia revela-se essencial para que as escolas judiciais não façam mais do mesmo, mas, ao contrário, tenham um norte claro para a sua atuação.

E, logo em seguida, no mesmo instrumento, utilizamos a Análise SWOT/FOFA, que objetivava identificar os pontos fortes e fracos e as ameaças (questões relativas ao ambiente externo que geram insegurança) e oportunidades (questões relativas ao ambiente externo que se apresentam como possibilidades) voltadas ao fazer profissional dos sujeitos. Cada participante recebeu uma folha com o quadro a ser preenchido, apresentado abaixo, que foi enviado com as explicações necessárias aos colaboradores.

Quadro 12 – Explicações da Análise SWOT/FOFA para a REFLEXÃO NA PRÁTICA  
PROFISSIONAL



Fonte: Machado e Santos (2019).

Nessa análise, procura-se enfatizar a imparcialidade dos envolvidos, podendo surgir diversos pontos estratégicos a serem utilizados pela organização originados de práticas comportamentais, como *brainstorming*, técnica do grupo nominal, grupo focal, questionários e entrevistas. No caso desta pesquisa, os dados e as informações utilizadas possuem um caráter educacional, abrangendo os vários segmentos e suas particularidades no âmbito organizacional e escolar.

O quadro abaixo apresenta os conceitos e os exemplos relativos a cada fator da análise SWOT que devem ser analisados, seguindo os tópicos que direcionarão qualquer esforço no planejamento decorrente do processo analítico (SILVEIRA, 2001).

Quadro 13 – Conceitos e exemplos da Matriz SWOT/FOFA

Fatores para análise	Conceito	Exemplos
<b>Pontos Fortes</b> ( <i>strengths</i> )	Fatos, recursos, reputação ou outros fatores, identificados com o ambiente interno, que podem significar uma vantagem da organização em relação aos concorrentes/ ou um diferencial no cumprimento de sua missão; recursos ou capacidades que a organização pode usar efetivamente para alcançar seus objetivos; competências distintas.	Recursos financeiros, liderança, abertura à mudança, clima organizacional, tamanho e lealdade da base de clientes, itens de diferenciação de produtos e serviços, margem de retorno e economia de escala.

(Continua)

(Continuação)

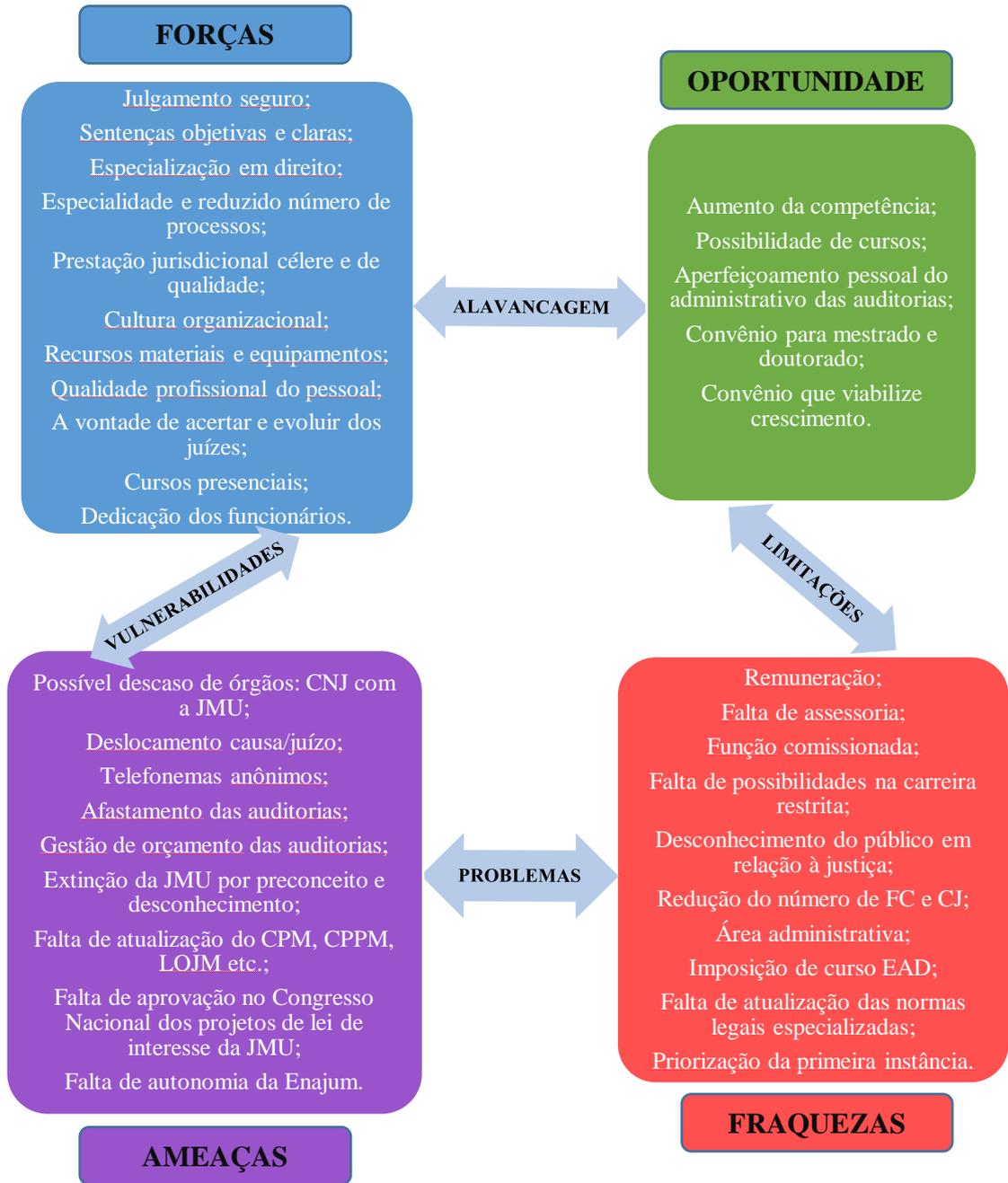
<b>Fatores para análise</b>	<b>Conceito</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Pontos fracos</b> ( <i>weakness</i> )	São deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização, identificados com o ambiente interno.	Inabilidades técnicas ou gerenciais, inadequado controle de custos, obsolescência de métodos e/ ou equipamentos, endividamento incompatível com o fluxo de caixa, alto índice de <i>turnover</i> , falta de definições estratégicas e vulnerabilidade à competição.
<b>Oportunidades</b> ( <i>opportunities</i> )	São fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso.	Novas tecnologias, tendências de mercado, novos mercados, novos produtos, créditos facilitados, alianças estratégicas e produtos complementares.
<b>Ameaças</b> ( <i>threats</i> )	Antíteses das oportunidades, são situações do ambiente externo com potencial de impedir o sucesso da organização	Novas tecnologias, tendências de mercado, legislação restritiva, novos competidores, taxa de juros e abertura de mercado.

Fonte: Silveira (2001, p. 214).

No contexto do instrumento aplicado em sua totalidade, com a quantidade de respondentes apresentada, houve uma demanda de respostas diferenciada em relação à cada questionamento apresentando em se tratando da intenção e do foco que a Matriz SWOT/FOFA permite perceber enquanto dados. Dessa forma, os números de respondentes no âmbito dos magistrados foram: Item 1 – Fortalezas: 11 respostas; Item 2 – Fraquezas: 10 respostas; Item 3 – Oportunidades: 8 respostas; e Item 4 – Ameaças: 10 respostas. Em relação aos servidores, foram: Item 1 – Fortalezas: 9 respostas; Item 2 – Fraquezas: 8 respostas; Item 3 – Oportunidades: 10 respostas; e Item 4 – Ameaças: 7 respostas.

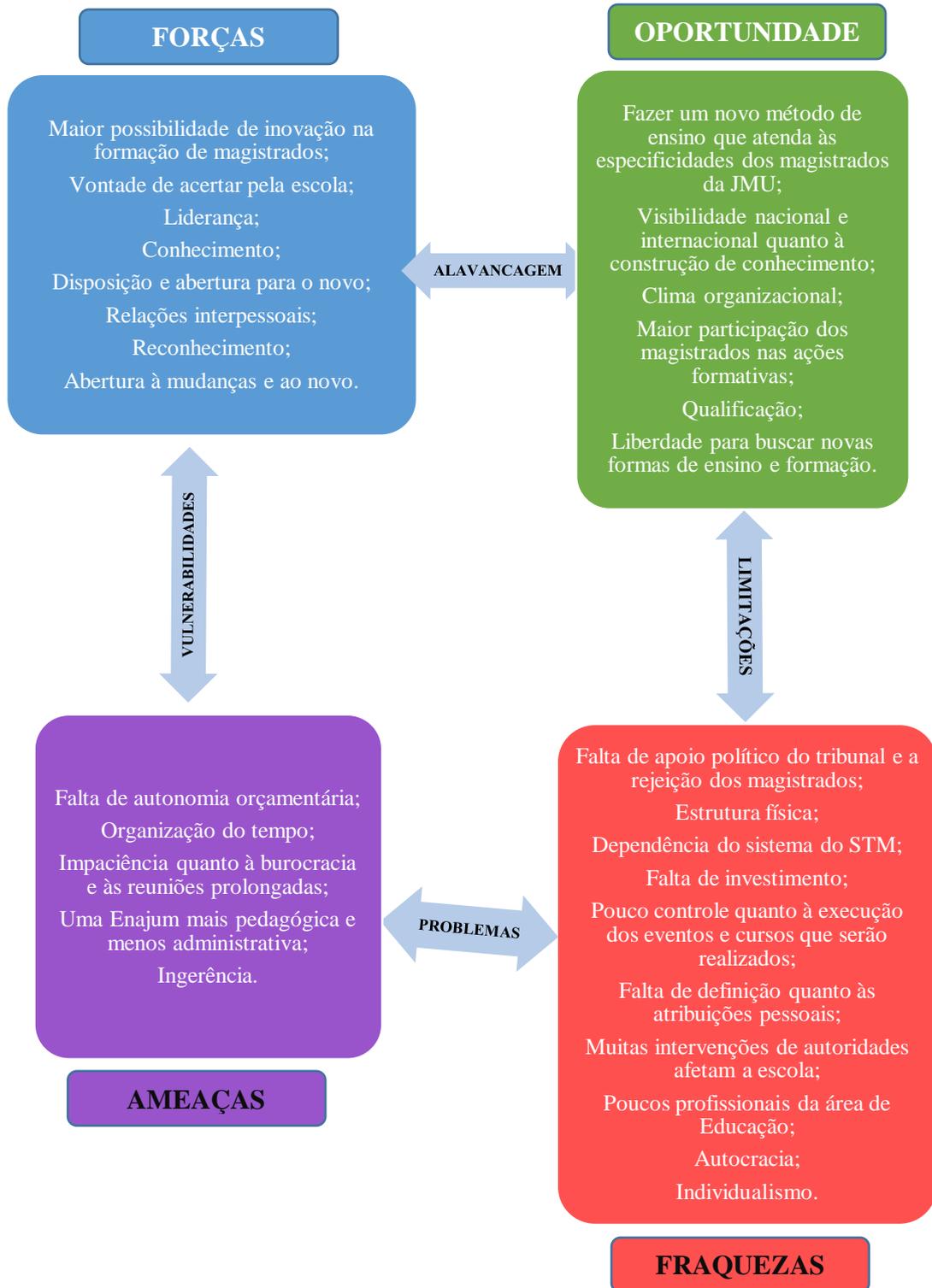
Logo abaixo, estão as figuras esquematizadas dentro na perspectiva da análise.

Figura 3 – Esquema com base nas respostas dos magistrados com a Análise SWOT/FOFA com foco na Prática profissional



Fonte: Machado e Santos (2019).

Figura 4 – Esquema com base nas respostas dos servidores com a Análise SWOT/FOFA com foco na Prática profissional



Fonte: Machado e Santos (2019).

Após a análise dos dados coletados e inseridos no esquema como possíveis fatores influentes na Matriz SWOT/FOFA, segue-se um padrão, surgindo um segundo aspecto a ser observado que consiste na ordenação dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças, utilizando-se o critério de importância e de influência no cumprimento dos objetivos da Enajum. Tal ordenação possibilita que todos em consenso cheguem a uma conclusão do que seja realmente importante e deve ser considerado pela organização. O caso acima está relacionado a como os magistrados e os servidores percebem a sua prática profissional, o interessante é que os sentidos elencados foram semelhantes entre ambos os grupos de respondentes, respeitando as especificidades de suas práticas.

É importante enfatizar que há outras interpretações na análise dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades dentro da escola, que consistem na junção dos fatores a serem analisados, originando novas nomenclaturas, tais como: Alavancagem, Problemas, Restrições e Vulnerabilidade.

Constata-se que os magistrados apresentam oportunidades que alavancam suas forças diretamente, como o fato de terem liberdade para buscar novas formas de ensino e formação, juntamente com a questão de maior possibilidade de inovação em sua formação. Há as limitações, como a falta de atualização das normas legais especializadas ligadas à JMU, que coincidem diretamente com o fator ameaçador da possível extinção ou diminuição da visibilidade dessa área jurídica. Quanto aos servidores, observa-se que é prioridade fazer um novo método de ensino que atenda às especificidades dos magistrados da JMU, mas um dos problemas que impede essa ação é a falta de autonomia orçamentária da escola. Todo esse contexto dentro da prática profissional apresenta interferências que podem ser reduzidas ou até mesmo extintas com a elaboração de um objetivo estratégico criado a partir dessas constatações.

Logo a seguir, nas figuras 5 e 6, segue a análise dos dados no contexto da Enajum como lócus de formação.

Figura 5 – Esquema com base nas respostas dos magistrados com a Análise SWOT/FOFA com a Enajum como lócus de formação

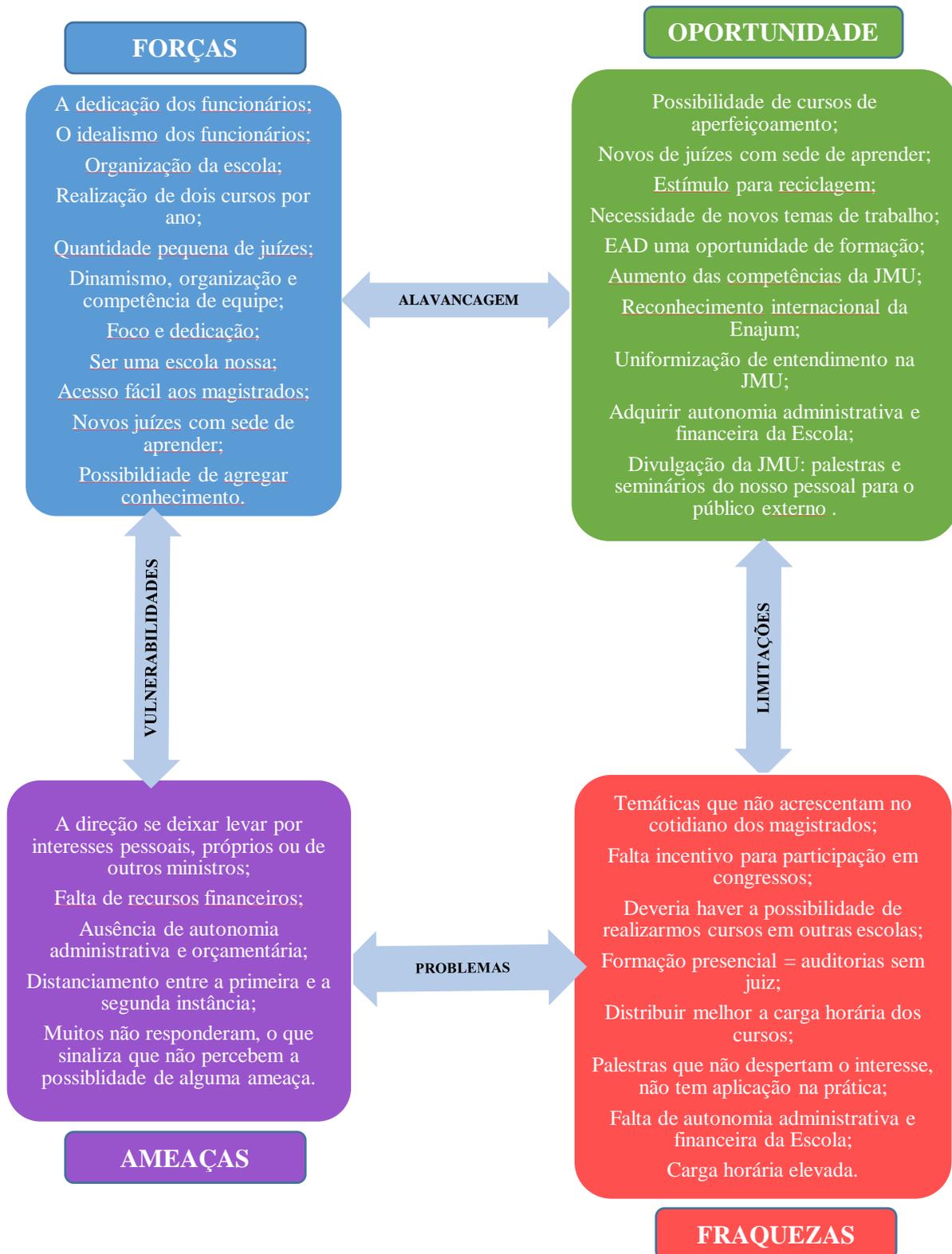


Figura 6 – Esquema com base nas respostas dos servidores com a Análise SWOT/FOFA com a Enajum como lócus de formação



Fonte: Machado e Santos (2019).

Segundo Lima *et al.* (2003, p. 120), “o gestor deve procurar identificar os pontos fortes existentes e desenvolver outros que permitam à organização aproveitar as novas oportunidades que surgem no mercado”. Essas oportunidades referem-se à comparação com a concorrência, a qual será determinante para definir os caminhos futuros da organização.

Quanto à Enajum, foi possível identificar alguns fatores que os magistrados consideram fatores fortes e fracos dentro da instituição, como, por exemplo, a dedicação dos funcionários envolvidos na divulgação da JMU em palestras e seminários para o público externo, assim como os próprios servidores destacam na Matriz SWOT/FOFA o seu envolvimento e a sua competência. Agora um ponto fraco a ser observado e destacado por ambos os grupos de respondentes é a falta de autonomia administrativa e orçamentária da escola, que se apresenta como uma limitação que deve ser considerada na organização dos objetivos estratégicos.

Quando a escola tem a possibilidade de análise de seus pontos fortes e fracos, é possível buscar equilíbrio das forças e escolha de estratégias adequadas para se fortalecer, conquistando seu espaço e buscando o reconhecimento. Outro benefício é o conhecimento dentro do âmbito da formação de magistrados e as tendências e inovações educacionais, de forma a manter a escola estruturada e preparada para desempenhar e oferecer uma formação de qualidade.

Por meio do modelo SWOT, foi possível sintetizar as informações diversificadas de qualidade e quantidade, proporcionando maiores benefícios à escola, estimulando a colaboração interna das mais diferentes áreas, trocando informações, resolvendo possíveis problemas e realizando melhorias que forem necessárias, além de facilitar a elaboração do planejamento estratégico que será apresentado no próximo capítulo.

## 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 sopre 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 “portifólio 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, impessoalidade 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 comprometidos 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).

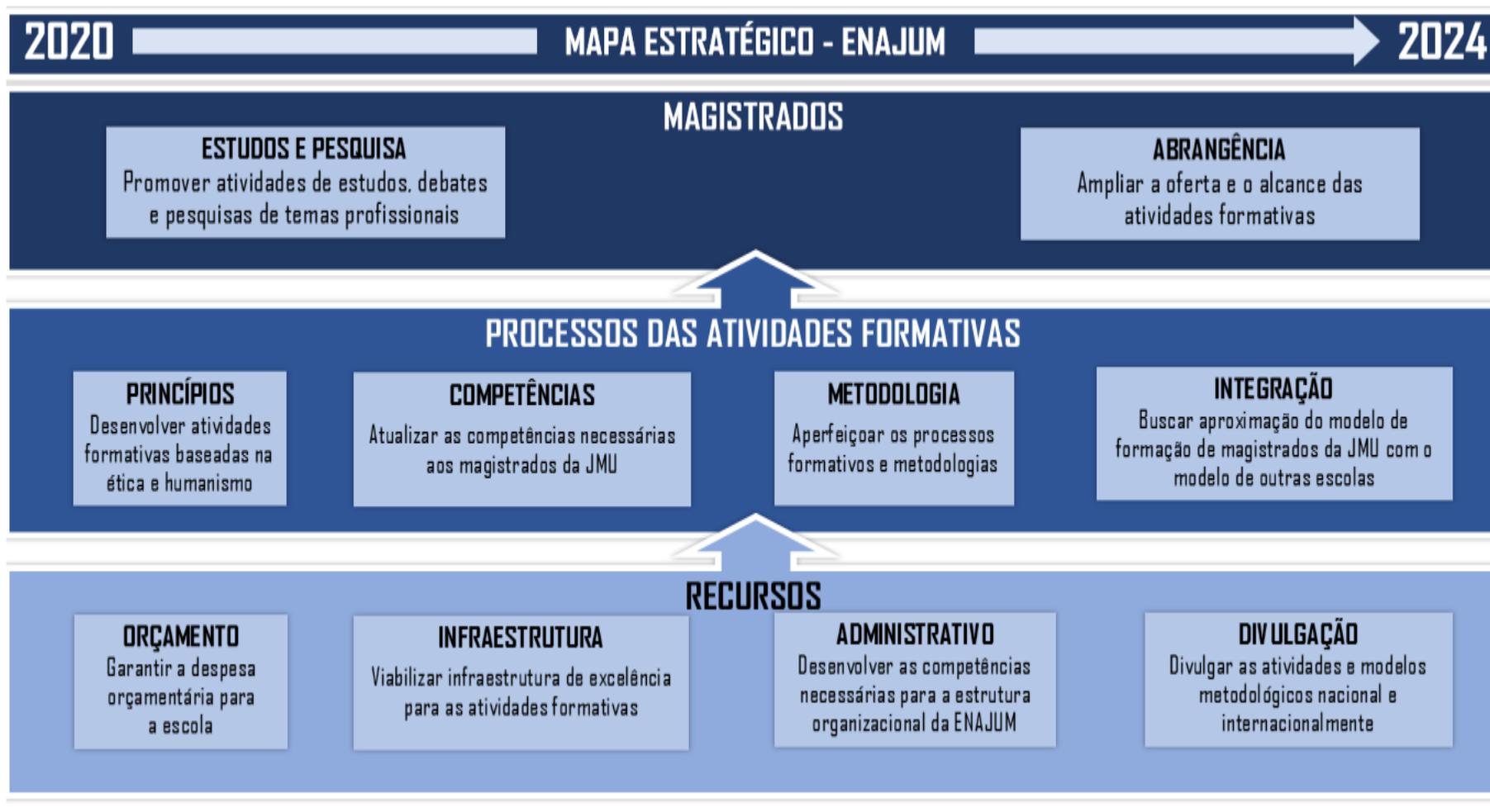
Os propósitos do mapa são definir e comunicar, de modo claro e transparente, a todos os níveis gerenciais e aos servidores, o foco e a estratégia de atuação escolhidos pela Enajum e a forma como suas ações impactam o alcance dos resultados desejados, assim como subsidiar a alocação de esforços e evitar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

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

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																			
RECURSOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO 01																		
	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															
	<b>META 01 – Gestão do orçamento (%)</b>			<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">INDICADOR</th> </tr> <tr> <th colspan="2">META 01</th> </tr> <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>	INDICADOR		META 01		Ano	%	2020	100	2021	100	2022	100	2023	100	2024
INDICADOR																			
META 01																			
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

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																																												
RECURSOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO 02																																											
	ABRANGÊNCIA	DESCRIÇÃO	AÇÃO	RESPONSÁVEL																																								
	<p>Viabilizar infraestrutura de excelência para as atividades formativas</p> <p>META 01 – Percentual de resultados positivos nas avaliações de reação sobre a infra estrutura física e humana (% EF) e (% EH)</p> <p>META 02 – Ampliação do número de servidores da escola (NSE)</p> <p>META 03 – Viabilização da sede própria da ENAJUM até 2024</p>	<p>Viabilização da infraestrutura física e humana para manutenção da excelência nos processos formativos da escola</p>	<p>1 - Manter espaços físicos adequados para o planejamento, organização e execução dos cursos presenciais e a distância</p> <p>2 - Selecionar recursos humanos qualificados para a execução dos processos formativos e para as ações administrativas da ENAJUM</p> <p>3 - Cuidar da ambiência das salas de aulas e dos espaços diversos de formação</p>	<p>Direção Geral</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">INDICADOR</th> </tr> <tr> <th colspan="2">META 01</th> <th colspan="3">META 02</th> </tr> <tr> <th>Ano</th> <th>% EF</th> <th>% EH</th> <th>Ano</th> <th>NSE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>60</td> <td>60</td> <td>2020</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>70</td> <td>70</td> <td>2021</td> <td>+2</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>80</td> <td>80</td> <td>2022</td> <td>+2</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>90</td> <td>90</td> <td>2023</td> <td>+2</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>2024</td> <td>+2</td> </tr> </tbody> </table>	INDICADOR					META 01		META 02			Ano	% EF	% EH	Ano	NSE	2020	60	60	2020	2	2021	70	70	2021	+2	2022	80	80	2022	+2	2023	90	90	2023	+2	2024	100	100	2024
INDICADOR																																												
META 01		META 02																																										
Ano	% EF	% EH	Ano	NSE																																								
2020	60	60	2020	2																																								
2021	70	70	2021	+2																																								
2022	80	80	2022	+2																																								
2023	90	90	2023	+2																																								
2024	100	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

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																																																				
RECURSOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO 03																																																			
	ABRANGÊNCIA	DESCRIÇÃO	AÇÃO	RESPONSÁVEL																																																
	<p>Definir as competências necessárias para a estrutura organizacional da ENAJUM</p> <p>META 01 – Mapear as competências (MC) necessárias aos servidores</p> <p>META 02 – Percentual de ações de capacitação ofertadas pela ENAJUM (%AC)</p> <p>META 03 – Avaliar, bianualmente as competências – ABC</p>	<p>Desenvolvimento de conhecimentos, procedimentos e atitudes necessárias a prática profissional dos servidores da ENAJUM</p>	<p>1 - Mapear as competências considerando os conhecimentos, os procedimentos e as atitudes necessárias aos servidores da ENAJUM</p> <p>2 - Viabilização de ações de capacitação aos servidores da ENAJUM</p> <p>3 - Atualizar periodicamente o mapa de competências necessárias a formação do servidor</p>	<p>SECEX SEENS</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="6">INDICADOR</th> </tr> <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>	INDICADOR						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
INDICADOR																																																				
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

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																																																				
RECURSOS	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	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	Direção Geral	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="6">INDICADOR</th> </tr> <tr> <th colspan="3">META 01</th> <th colspan="3">META 02</th> </tr> <tr> <th>Ano</th> <th>PC</th> <th>MDEN</th> <th>MDEI</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>	INDICADOR						META 01			META 02			Ano	PC	MDEN	MDEI	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
INDICADOR																																																				
META 01			META 02																																																	
Ano	PC	MDEN	MDEI	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			
<b>PRINCÍPIOS</b> Desenvolver atividades formativas baseadas na ética e humanismo	<b>COMPETÊNCIAS</b> Atualizar as competências necessárias aos magistrados da JMU	<b>METODOLOGIA</b> Aperfeiçoar os processos formativos e metodologias	<b>INTEGRAÇÃO</b> 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														
	<b>ABRANGÊNCIA</b> Desenvolver atividades formativas baseadas na ética e humanismo	<b>DESCRIÇÃO</b> Desenvolvimento das atividades formativas com foco na formação por competência pautadas na ética e no humanismo	<b>AÇÃO</b> 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	<b>RESPONSÁVEL</b> SEENS											
	<b>META 01</b> – Inserção transversal da ética e do humanismo no PROFORMAP – índice percentual (%)			<b>INDICADOR</b> <b>META 06</b>											
				<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
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

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																																											
PROCESSOS DAS ATIVIDADES FORMATIVAS	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 1ª e 2ª instâncias considerando os conhecimentos, os procedimentos e as atitudes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 – Mapear as competências (conhecimentos, procedimentos e atitudes) necessários aos Magistrados da JMU</li> <li>2 – Desenvolver as ações formativas com foco nas competências definidas</li> <li>3 – Avaliar e atualizar periodicamente o mapa de competências necessárias a formação do magistrado da JMU</li> </ol>	SEENS																																							
	<p><b>META 01</b> – Mapear as competências (MC) necessárias aos Magistrados da JMU. Desenvolver as competências (DC)</p> <p><b>META 02</b> – Avaliar, bianualmente as competências – ABC</p>			<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">INDICADOR</th> </tr> <tr> <th colspan="2">META 01</th> <th colspan="3">META 02</th> </tr> <tr> <th>Ano</th> <th>MC</th> <th>DC</th> <th>Ano</th> <th>ABC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>2020</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td></td> <td>X</td> <td>2021</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>2022</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td></td> <td>X</td> <td>2023</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>2024</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	INDICADOR					META 01		META 02			Ano	MC	DC	Ano	ABC	2020	X	X	2020		2021		X	2021	X	2022	X	X	2022		2023		X	2023	X	2024	X	X	2024
INDICADOR																																											
META 01		META 02																																									
Ano	MC	DC	Ano	ABC																																							
2020	X	X	2020																																								
2021		X	2021	X																																							
2022	X	X	2022																																								
2023		X	2023	X																																							
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 1ª e 2ª 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																																		
	ABRANGÊNCIA	DESCRIÇÃO	AÇÃO	RESPONSÁVEL																															
	Aperfeiçoar os processos formativos e metodológicos	Aperfeiçoamento dos processos formativos da Escola, utilizando metodologias de ensino ativas (apropriadas a 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																															
	<b>META 1</b> – Revisão projeto pedagógico e dos programas de cursos (RPP) <b>META 2</b> – Inserção das metodologias ativas nas atividades formativas do PROFORMAP– Índice percentual (%)			<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">INDICADOR</th> </tr> <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>	INDICADOR				META 01		META 02		Ano	RPP	Ano	%	2020		2020	40	2021	X	2021	50	2022		2022	60	2023	X	2023	70	2024		2024
INDICADOR																																			
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

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																															
PROCESSOS DAS ATIVIDADES FORMATIVAS	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 - Viabilizar intercâmbios interinstitucionais, nacionais e internacionais</li> <li>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 instrucionais, bem como a cessão de cursos presenciais e a distância.</li> </ol>	DIREÇÃO GERAL, SECEX SEENS																											
	<b>META 1</b> – Número ações de intercâmbio interinstitucionais - NII <b>META 2</b> – Número de convênio/parceria com outras escolas para produção e cessão de material – NCPM		<b>INDICADOR</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">META 01</th> <th colspan="2">META 02</th> </tr> <tr> <th>Ano</th> <th>NII</th> <th>Ano</th> <th>NCPM</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>2</td> <td>2020</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>4</td> <td>2021</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>6</td> <td>2022</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>8</td> <td>2023</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>10</td> <td>2024</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>		META 01		META 02		Ano	NII	Ano	NCPM	2020	2	2020	1	2021	4	2021	2	2022	6	2022	3	2023	8	2023	4	2024	10	2024
META 01		META 02																													
Ano	NII	Ano	NCPM																												
2020	2	2020	1																												
2021	4	2021	2																												
2022	6	2022	3																												
2023	8	2023	4																												
2024	10	2024	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, conseqüentemente, 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

<b>MAGISTRADOS</b>	
<b>ESTUDOS E PESQUISA</b> Promover atividades de estudos, debates e pesquisas de temas profissionais	<b>ABRANGÊNCIA</b> 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																																			
<b>MAGISTRADOS</b>	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	1 – Incentivar a produção e a publicação de artigos científicos 2 – Fomentar a participação do Magistrado em eventos científicos e acadêmicos	SEENS																															
	META 01 – Número de produção/publicação por ano – NPA META 02 – Número de participação em eventos científicos e acadêmicos externos – NPE			<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4" style="text-align: center;">INDICADOR</th> </tr> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">META 01</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">META 02</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">Ano</th> <th style="text-align: center;">NPA</th> <th style="text-align: center;">Ano</th> <th style="text-align: center;">NPE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">2020</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">2020</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2021</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">2021</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2022</td> <td style="text-align: center;">20</td> <td style="text-align: center;">2022</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2023</td> <td style="text-align: center;">25</td> <td style="text-align: center;">2023</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2024</td> <td style="text-align: center;">30</td> <td style="text-align: center;">2024</td> <td style="text-align: center;">25</td> </tr> </tbody> </table>	INDICADOR				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
INDICADOR																																			
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																																

Fonte: Machado e Santos (2019).

Promover atividades de estudos, debates e pesquisas visando à formação e ao aperfeiçoamento do magistério da JMU. É nessa dinâmica da ação-reflexão-ação sobre a realização do trabalho concreto dos formadores que se compreende, 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							
OBJETIVO ESTRATÉGICO 10							
MAGISTRADOS	ABRANGÊNCIA	DESCRIÇÃO	AÇÃO	RESPONSÁVEL			
	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 ao 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 curso, percentual de resultado positivo (% PRP) META 02 – Percentual de ampliação da oferta de cursos EAD (% DCO) META 03 – Percentual de ampliação da oferta de cursos presenciais/misto (% OCP)			INDICADOR			
		META 01	META 02	META 03			
		Ano	%PRP	Ano	%DCO	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.

## 6 APONTAMENTOS CONCLUSIVOS

Retomando o caminho percorrido nesta pesquisa com abordagem qualitativa, a pesquisa-ação como base teórico-conceitual, além das ferramentas de elaboração do plano estratégico, como o uso da Matriz SWOT/FOFA e da Ferramenta SMART, possibilitou a construção de um plano estratégico por meio de dados coletados, permitindo que a gestão e os magistrados da Enajum percebessem suas potencialidades e fragilidades diante da formação oferecida na escola.

No início desta dissertação apresentávamos a dúvida de existir ou não um plano estratégico na escola devido ao seu pouco tempo de funcionalidade. A questão da possibilidade de proposição de um planejamento estratégico para escola possibilitou-nos uma contribuição efetiva para a instituição, bem como a possibilidade de construção de conhecimento acadêmico.

O estudo sinalizou a necessidade da elaboração de um planejamento estratégico para escola, pois não havia um documento oficial equivalente, contextualizado nas suas necessidades formativas para os magistrados da JMU, que apontaram o desejo de uma escola inovadora que atenda às especificidades que a Justiça Militar necessita. Tal ação poderá ser concretizada com a aplicação do planejamento sugerido, por meio da gestão da Enajum, integrado aos magistrados, contemplando a especificidade do conhecimento jurídico e pedagógico.

O fundamental é a Enajum desenvolver no magistrado o senso crítico. Por meio de um conteúdo programático que contemple, além das disciplinas jurídicas, disciplinas humanísticas, como, por exemplo, filosofia, sociologia, psicologia, política, além de noções de economia, administração e gestão, o juiz receberá uma formação integral que permitirá conhecer os fatos e decidir de acordo com as necessidades sociais.

Segundo Magalhães (2016), tal formação humanista e crítica, com um viés técnico e reflexivo, é orientada pelo desenvolvimento de competências, tais como: capacidade de identificar os problemas, de propor soluções mais adequadas, de gestão estratégica no âmbito jurisdicional, de gerar concórdia e conciliação, de trabalhar em equipe com alta sinergia, de organizar e de inovar, tornando-se, então, uma condição fundamental, conforme apresentamos como perspectiva de formação dessa escola.

Findamos esse debate com a perspectiva de que, com as sinalizações que este trabalho proporcionou, a instituição gere entes responsáveis pela formação dos magistrados brasileiros e inspire novas pesquisas relacionadas ao tema, principalmente no âmbito da Magistratura militar.

O futuro do Poder Judiciário depende de um planejamento estratégico voltado para a celeridade e a efetividade da prestação jurisdicional, mediante contínuo aprimoramento da magistratura, estimulando-se, sim, o acesso à justiça, porém dando-se o necessário enfoque aos mecanismos alternativos de solução dos conflitos (conciliação e mediação), mediante práticas administrativas e judiciárias calcadas por transparência, controle e coordenação administrativa de todos os órgãos do Poder Judiciário.

A pesquisa atendeu à questão central em parte ao encaminhar uma proposta de planejamento estratégico para a escola que contribuiu significativamente para a organização pedagógica na qual compreendemos que a perspectiva formativa da escola é buscar uma aproximação do modelo de formação de magistrados da JMU com o modelo de outras escolas de magistratura. Tendo como potencialidade a abertura para novas metodologias e práticas dentro do contexto da formação de magistrados e formadores de juízes, quanto às fragilidades, a escola não detém orçamento próprio, além de não ter uma estrutura física apropriada para oferecer uma formação adequada ao seu público. A Enajum tem como princípio desenvolver atividades formativas baseadas na ética e no humanismo. Enfim, na perspectiva dos magistrados e dos servidores da escola, retrata-se que os processos internos prioritários dentro do contexto pedagógico deverão buscar excelência e concentrar esforços a fim de potencializar seus resultados.

A tarefa de repensar a política de formação do magistrado é árdua, porém acreditamos que, somente através 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. Lück (2000) sustenta que só poderemos fazê-lo mediante uma metodologia adequada, e a do planejamento estratégico oferece-nos essa condição. Aplicá-la é nossa responsabilidade também da Enajum, a fim de que possa oferecer para a comunidade em geral um ambiente e um processo escolar de qualidade, capaz de promover aprendizagens efetivas, tal como é necessário que seja feito. Cabe ressaltar que a vitalidade da escola está diretamente relacionada à sua capacidade de antecipar tendências e oportunidades de desenvolvimento, que qualificam sua atuação.

Com serenidade, e visando a uma qualificação da magistratura, em prol de uma melhor prestação jurisdicional, cabe ao Judiciário assumir com profissionalismo sua autogestão, assim sendo, como produto dessa pesquisa, construiu-se uma sugestão para o planejamento estratégico da escola.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR JÚNIOR, R. R. A função jurisdicional no mundo contemporâneo e o papel das escolas judiciais. *In*: SARLET, I. W. **Jurisdição e Direitos Fundamentais**: anuário. Porto Alegre: Escola Superior da Magistratura: Livraria do Advogado, 2006. v. 1, t. 2.

AKUTSU, L. Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p. 937-958, jul./ago. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612116774>.

ARMYTAGE, L. **Educating Judges**: Towards Improving Justice. A Survey of Global Practice. Boston: Brill Nijhoff, 2015.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federal do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Resolução nº 75, de 12 de maio de 2009. Dispõe sobre os concursos públicos para ingresso na carreira da magistratura em todos os ramos do Poder Judiciário nacional. **DJE/CNJ**, n. 205, p. 2-18, 07 nov. 2011.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Resolução nº 159, de 17 de outubro de 2012. Dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário. **DJE/CNJ**, n. 208, p. 3-4, 13 nov. 2012.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 31 dez. 2004.

BRASIL. Lei nº 1.060, de 13 de fevereiro de 1950. Estabelece normas para a concessão de assistência judiciária aos necessitados. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 13 fev. 1950.

BRASIL. Lei nº 4.717, de 05 de julho de 1965. Regula a ação popular. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 05 jul. 1965.

BRASIL. Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985. Disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio-ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico (VETADO) e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 24 jul. 1985.

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 11 set. 1990.

BRASIL. Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996. Dispõe sobre a arbitragem. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 23 set. 1996.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Superior Tribunal Militar (STM). Resolução nº 220, de 3 de dezembro de 2015. Dispõe sobre a instituição, estrutura orgânica e competências da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento da Magistrados da Justiça Militar da União (ENAJUM), e dá outras providências. **DJE/STM**, 31 dez. 2015.

DORAN, G. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. **Management Review**, v. 70, n. 1, p. 35-36, 1981.

EINSTEIN, A. **Sobre Religião Cósmica e Outras Opiniões e Aforismos**. 1931.

FERREIRA, N. S. de A. As pesquisas denominadas "estado da arte". **Educ. Soc.** [online], v. 23, n. 79, p. 257-272, 2002.

FRAGALE FILHO, R. **Aprendendo a ser juiz: a Escola da Magistratura da Justiça do Trabalho no Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Topbooks, 2008.

FREIRE, P. **Educação e mudança**. 34. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

GANDIN, D. A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade. **Currículo sem Fronteiras**, v. 1, n. 1, p. 81-95, jan./jun. 2001.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GONZALEZ, E. D. R. S.; SARKIS, J.; HUISINGH, D.; HUATUCO, L. H.; MACULAN, N.; MONTOYA-TORRES, J. R.; ALMEIDA, C. M. V. B. Making real progress toward more sustainable societies using decision support models and tools: Introduction to the special volume. **Journal of Cleaner Production**, v. 105, p. 1-13, 2015. DOI: 10.1016/j.jclepro.2015.05.047

IMBERNÓN, F. **Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e incerteza**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LIMA, M.; SAPIRO, A.; VILHENA, J. B.; GANGANA, M. **Gestão de Marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LÜCK, H. A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Revista Gestão em Rede**, n. 19, p. 8-13, abr. 2000.

MACHADO, L. C.; SANTOS, L. R. **Construção do Planejamento Estratégico da Enajum**. STM, 2019.

MAGALHÃES, W. **A formação jurídica e suas interfaces com a formação inicial da Magistratura brasileira**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional Interdisciplinar em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2018.

MARCONDES, J. S. Matriz Análise SWOT – FOFA: O que é? Conceito, Finalidade, como fazer. **Blog Gestão de Segurança Privada**, 2015-2019. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/matriz-analise-swot-fofa-conceito/>.

MATOS, F. G.; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MORAES, V. C. A. de. Formação de formadores para as escolas de magistratura federal. **Revista Justiça & Educação - CEMAF - Revista do Conselho das Escolas de Magistratura Federal**, v. 1, n. 1, jul./dez. 2012.

OLIVEIRA, M. da S. **Formação docente no âmbito da magistratura: um debate curricular**. 2014. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

OLIVEIRA, M. da S.; MACHADO, L. C. **Currículo e planejamento de ensino - na perspectiva de formadores de magistrados**. Recife: ANPAE, 2017.

OLIVEIRA, M. da S.; VEIGA, M. R. M. da.; BACELLAR, R. Pl. **Formação do docente magistrado no âmbito da Enfam: práticas, resultados e perspectivas curriculares**. Recife: ANPAE, 2017.

PRADO, L. R. de A. **O juiz e a emoção: aspectos da lógica da decisão judicial**. 3. ed. Campinas: Millennium, 2005.

PIRAGIBE, M. Equilíbrio entre influência e independência na formação judiciária in IOJT. **International Conference on the Training of the Judiciary**, 7th, Recife, p. 4, 2015.

PIRAGIBE, M. **Imparcialidade Judicial: direito fundamental implícito – implicações filosóficas, sociológicas e dificuldades práticas no exercício da jurisdição**. Saarbrücken: Verlag Editora, 2015. p. 116.

QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RANGEL, R. (Coord.). **Ser Juiz Hoje**. Coimbra: Almedina, 2008. p. 28.

ROSA, N.; VADICO. **Feitio de oração**. Rio de Janeiro: Odeon, 1931. Por Francisco Alves e Castro Barbosa.

SADEK, M. T. **Magistrados: uma imagem em movimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SILVEIRA, H. SWOT. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Ed. UNB, 2001.

TARGA, M. I. C. de C. C. Diagnóstico das escolas de magistratura existentes no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS DIRETORES DAS ESCOLAS DE MAGISTRATURA, Mangaratiba-RJ, 18-20 ago. 2005.

TARGA, M. I. C. de C. C. **Formação de Juízes do Trabalho no Brasil após a Constituição Federal de 1988**: a Escola da Magistratura da Justiça do Trabalho da 15ª Região. 2008. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

VÁZQUEZ, S. A. **Filosofia da práxis**. 2. ed. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciências Sociales (CLACSO); São Paulo: Expressão Popular, 2011.

VIGOTSKY, L. Se. **A Formação Social da Mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. Trad. José Cipolla Neto, Luís Silveira Menna Barreto, Solange Castro Afeche. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

## APÊNDICE A – ATIVIDADE PARA CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO/MAGISTRADO

<b>Auditoria:</b>
-------------------

Caro(a) Magistrado da Justiça Militar da União,

Iniciamos a construção do plano estratégico da Enajum, que visa à consolidação de uma gestão democrática e de qualidade. Sua participação é de suma importância. A seguir, apresentamos algumas atividades de reflexão individual.

Nesta atividade, utilizamos dinâmicas apropriadas ao planejamento estratégico que se desdobrará em um projeto institucional de construção coletiva.

Solicitamos que esta atividade seja entregue para a Coordenação da Enajum ao término do II Curso de Formação Continuada.

Desejamos a todos um bom trabalho!

<b>Refletindo sobre minha vida profissional</b>			
Informações importantes para que possamos preencher o quadro da página seguinte:			
<b>Gosto e faço bem</b>	Evidenciar o que faz com prazer	Evidenciar o que faz, mas não tem prazer	<b>Não gosto e faço bem</b>
<b>Gosto e faço mal</b>	Evidenciar o que faz, tem prazer, mas é desafiador	Evidenciar o que faz, não gosta e é desafiador	<b>Não gosto e faço mal</b>

<b>1. Objetivo</b>
Refletir sobre o que você gosta e não gosta da sua vida profissional
<b>1.1. Gosto e faço bem (Evidenciar o que faz com prazer)</b>
<b>1.2. Não gosto e faço bem (Evidenciar o que faz, tem prazer, mas é desafiador)</b>
<b>1.3. Gosto e faço mal (Evidenciar o que faz, mas não tem prazer)</b>

<b>1.4. Não gosto e faço mal (Evidenciar o que faz, não gosta e é desafiador)</b>
<b>Coleta de indicadores</b>
<b>2. Objetivo</b>
Apontar indicadores para uma gestão compartilhada e de qualidade da Enajum, considerando os itens no quadro a seguir:
<b>2.1. Gosto na formação inicial e continuada</b>
<b>2.2. Não gosto na formação inicial e continuada</b>

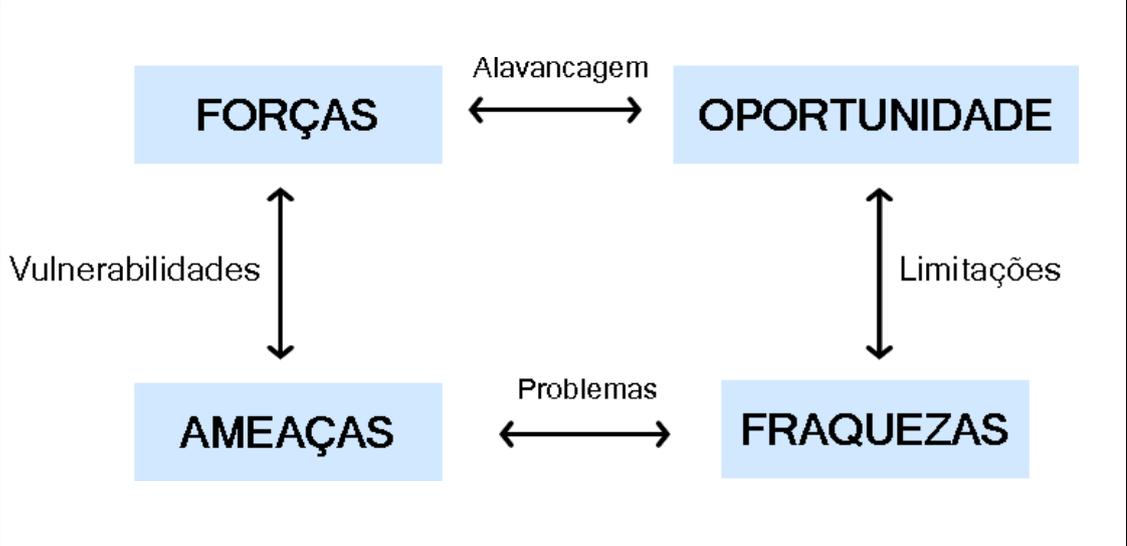
**2.3. O que seria ideal na formação inicial e continuada****2.4. O que seria ideal na formação de formadores****QUESTÕES ABERTAS****1. Como você percebe a formação ofertada pela Enajum?**

**2. Você tem algo a propor para o processo formativo da Enajum?**

**3. Tem alguma sugestão para o processo avaliativo? Se sim, quais?**

**4. Espaços para manifestação sobre alguma coisa ou temáticas de que gostaria de falar e que não foram contempladas pelas dinâmicas e/ou questões.**

5. Considerando sua prática profissional evidencie os pontos fortes e fracos, as ameaças (questões relativas ao ambiente externo que geram insegurança) e oportunidades (questões relativas ao ambiente externo que se apresentam como possibilidades).



<b>Forte</b>	<b>Fraco</b>
--------------	--------------

--	--

--	--

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
----------------------	----------------

--	--

--	--

<b>6. Levando em conta a Enajum como o lócus de formação, evidencie os pontos fortes e fracos, as ameaças (questões relativas ao ambiente externo que geram inseguranças) e oportunidades (questões relativas ao ambiente externo que se apresenta como possibilidades) da escola.</b>	
<b>Forte</b>	<b>Fraco</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>

## APÊNDICE B – ATIVIDADE PARA CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO/SERVIDORES

<b>Seção:</b>
---------------

Caro(a) Servidor da Enajum,

Iniciamos a construção do planejamento estratégico da Enajum, que visa à consolidação de uma gestão democrática e de qualidade. Sua participação é de suma importância. A seguir, apresentamos algumas atividades de reflexão individual.

Nesta atividade, utilizamos dinâmicas apropriadas ao planejamento estratégico que se desdobrará em um projeto institucional de construção coletiva, mas, para que isso se torne possível, precisamos que você preencha os quadros e responda as questões que seguem.

Desejamos a todos um bom trabalho!

<b>Refletindo sobre minha vida profissional</b>			
Informações importantes para que possamos preencher o quadro da página seguinte:			
<b>Gosto e faço bem</b>	Evidenciar o que faz com prazer	Evidenciar o que faz, mas não tem prazer	<b>Não gosto e faço bem</b>
<b>Gosto e faço mal</b>	Evidenciar o que faz, tem prazer, mas é desafiador	Evidenciar o que faz, não gosta e é desafiador	<b>Não gosto e faço mal</b>

<b>1. Objetivo</b>
Refletir sobre o que você gosta e não gosta da sua vida profissional
<b>1.1. Gosto e faço bem (Evidenciar o que faz com prazer)</b>
<b>1.2. Não gosto e faço bem (Evidenciar o que faz, tem prazer, mas é desafiador)</b>
<b>1.3. Gosto e faço mal (Evidenciar o que faz, mas não tem prazer)</b>

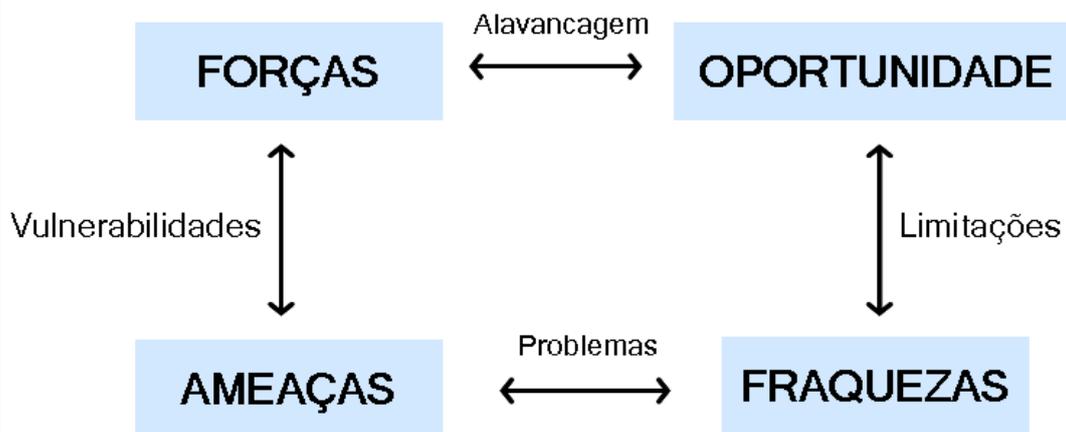
<b>1.4. Não gosto e faço mal (Evidenciar o que faz, não gosta e é desafiador)</b>
<b>Coleta de indicadores</b>
<b>2. Objetivo</b>
Apontar indicadores para uma gestão compartilhada e de qualidade da Enajum, considerando os itens contidos no quadro a seguir:
<b>2.1. Gosto na minha atuação profissional</b>
<b>2.2. Não gosto na minha atuação profissional</b>

<b>2.3. O que seria ideal para minha atuação profissional</b>
<b>QUESTÕES ABERTAS</b>
<b>1. Como você percebe as ações administrativas e pedagógicas da Enajum?</b>
<b>2. Você tem algo a propor para organização administrativa e pedagógica da Enajum?</b>

**3. Tem alguma sugestão sobre os processos da escola? Se sim, quais?**

**4. Espaços para manifestação sobre alguma coisa ou temáticas de que gostaria de falar e que não foram contempladas pelas dinâmicas e/ou questões.**

**5. Considerando sua prática profissional evidencie os pontos fortes e fracos, as ameaças (questões relativas ao ambiente externo que geram insegurança) e oportunidades (questões relativas ao ambiente externo que se apresentam como possibilidades).**



<b>Forte</b>	<b>Fraco</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>

<b>6. Levando em conta a Enajum como o lócus de formação, evidencie os pontos fortes e fracos, as ameaças (questões relativas ao ambiente externo que geram inseguranças) e oportunidades (questões relativas ao ambiente externo que se apresenta como possibilidades) da escola.</b>	
<b>Forte</b>	<b>Fraco</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

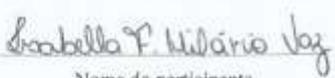
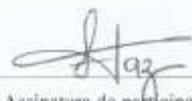
### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

	<b>UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB</b> <b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO</b> <b>MODALIDADE PROFISSIONAL</b>	
---	---	---

#### CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

<b>Título da Pesquisa</b>
A construção do planejamento estratégico em uma escola de Magistratura: Concepções e Práticas
<b>Instituição Promotora</b>
Universidade de Brasília – UnB
<b>Patrocinador da Pesquisa</b>
Não se aplica
<b>Professor Orientador da Pesquisa</b>
Professora Doutora Liliane Campos Machado

<b>ATENÇÃO!</b>
Antes de aceitar participar desta pesquisa, é importante que você leia e compreenda a seguinte explicação sobre os procedimentos propostos.
<b>Objetivo do estudo</b>
“Analisar como foi e/ou está sendo implantada/implementada a organização pedagógica da Enajum, no que se refere ao seu planejamento estratégico.”
<b>Metodologia/Procedimentos</b>
Abordagem Qualitativa Tipo de Pesquisa: Pesquisa-ação Ferramentas e Procedimentos: Análise documental; Matriz SWOT/FOFA; Método SMART
<b>Justificativa</b>
Durante a formação como Pedagoga tive a oportunidade de participar da construção do projeto intitulado “Perspectivas Curriculares, Formativas, e Avaliativas da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados da Justiça Militar da União – ENAJUM”, projeto esse escolhido para realizar o Termo de Execução Descentralizada – TED entre o STM e a Fundação Universidade de Brasília - FUB.
<b>Benefícios</b>
Espera-se contribuir com a formação humanista e crítica, com um viés técnico e reflexivo, orientada

<p>pelo desenvolvimento de competências tais como: capacidade de identificar os problemas; de propor soluções mais adequadas; de gestão estratégica no âmbito jurisdicional; de gerar concórdia e conciliação; de trabalhar em equipe com alta sinergia; de organizar e inovar, torna-se, então uma condição fundamental, conforme apresentamos como perspectiva de formação dessa escola.</p>		
<b>Desconfortos e Riscos</b>		
<p>Não haverá desconforto ou riscos e nem danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual ao ser humano envolvendo nessa investigação.</p>		
<b>Danos</b>		
<p>Estou ciente de que não haverá danos à minha saúde ou a minha integridade física ou moral, resultantes da minha participação nesta pesquisa.</p>		
<b>Confidencialidade das Informações</b>		
<p>Será mantido o anonimato dos participantes e os dados serão usados apenas para fins de pesquisa acadêmica.</p>		
<b>Compensação/Indenização</b>		
<p>Não haverá nenhuma compensação e/ou indenização por participação na presente pesquisa.</p>		
<b>Outras Informações Pertinentes</b>		
<p>Não se aplica</p>		
<b>Consentimento</b>		
<p>Li e entendi as informações precedentes. Tive oportunidade de fazer perguntas e todas minhas dúvidas foram e serão respondidas a contento. Este formulário está sendo assinado voluntariamente por mim, indicando meu consentimento para participar desta pesquisa, até que eu decida o contrário. Receberei uma cópia assinada deste consentimento.</p>		
 Nome do participante	 Assinatura do participante	18 / 12 / 2019