CAMINHOS PARA A EDUCAÇÃO JUDICIAL BRASILEIRA

ORGANIZADOR:
Ministro Mauro Campbell Marques
Diretor-Geral da Enfam

ENFAM
Escola Nacional
de Formação
e Aperfeiçoamento
de Magistrados

RENEJUM

ENFAM | Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

Conselho Superior da Enfam

Ministro Mauro Campbell Marques
(Presidente)
Diretor-Geral da Enfam

Ministro Raul Araújo
Vice-Diretor da Enfam

Ministro Og Fernandes
Diretor do CEJ do Conselho da Justiça Federal

Ministro Antonio Carlos Ferreira
Superior Tribunal de Justiça (STJ)

Ministro Ricardo Villas Bôas Cueva
Superior Tribunal de Justiça (STJ)

Desembargadora Federal Therezinha Cazerta
Tribunal Regional Federal da 3ª Região (TRF3)

Desembargador José Maria Câmara Junior
Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP)

Desembargador Roberto Carvalho Veloso
Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF1)

Juíza Renata Gil de Alcantara Videira
Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ)

Juiz Federal Rodrigo Gonçalves de Souza
Secretário-Geral

Fabiano da Rosa Tesolin
Secretário Executivo

CAMINHOS PARA A EDUCAÇÃO JUDICIAL BRASILEIRA

ORGANIZADOR:
Ministro Mauro Campbell Marques
Diretor-Geral da Enfam

- **Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam**
- **Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul – Ajuris**
- **Centro de Estudos Judiciários – CEJ**
- **Centro de Formação e Desenvolvimento de Pessoas do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul – CJUD**
- **Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro – Emerj**
- **Escola da Magistratura do Tribunal Regional Federal da 4ª Região – Emagis-TRF4**
- **Escola de Magistratura Federal da 1ª Região – Esmaf**
- **Escola de Formação Judiciária do TJDFT – Ministro Luiz Vicente Cernicchiaro –EjuDFT**
- **Escola Judicial de Roraima – EJURR**
- **Escola do Poder Judiciário do Acre – Esjud**
- **Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes – Ejef**
- **Escola Judicial do Estado de Mato Grosso do Sul – Ejud-MS**
- **Escola Judicial do Paraná – Ejud-PR**
- **Escola Judicial dos Servidores – Ejus**
- **Escola Judiciária do Piauí – Desembargador Lucrécio Dantas Avelino – Ejud-PI**
- **Escola Superior da Magistratura de Mato Grosso – Esmagis-MT**
- **Escola Superior da Magistratura do Amazonas – Esmam-AM**
- **Escola Superior da Magistratura do Estado de Santa Catarina – Esmesc**
- **Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará – Esmec**
- **Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão – Esmam-MA**

ENFAM Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

RENEJUM

Editoria
Fabiano da Rosa Tesolin
Lorena Caroline Lyra de Oliveira Andrade

Revisão Bibliográfica
Karoline dos Santos Rodrigues
Luana Maria Alcantara Moreira

Revisão textual
Gabriel Gomes Vieira
Luciana Silva Cantanhede Lobo
Mariana Fernandes dos Santos
Mariana Ribeiro Reino da Silva
Yasmin Correia de Barros

Projeto Gráfico, Capa e Diagramação,
André Luís Pires de Carvalho

Fotografia capa
Freepick.com

Créditos Institucionais
Biblioteca Ministro Oscar Saraiva - SED/STJ
Seção de Serviços Gráficos - SAD/CJF

Tiragem
150 exemplares

Distribuição gratuita
Impressa em 2024

Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.

A reprodução total ou parcial é permitida desde que citada a fonte e indicada a autoria do texto.

Esta publicação foi produzida de acordo com a política de sustentabilidade e está disponível também em versão eletrônica.

Endereço:
Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam
SCES – Trecho 3, Polo 8, Lote 9, 1º andar
Brasília-DF, Brasil. CEP 70.200-003
www.enfam.jus.br

A publicação deste livro é proveniente de carta-convite encaminhada às escolas judiciais que integram a Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura – Renejum. Os conceitos e as opiniões expressos nesta obra são de responsabilidade exclusiva de seus autores e não refletem, necessariamente, a posição da Enfam.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C183e

Caminhos para a educação judicial brasileira / Organizador: Mauro Campbell Marques. -- Brasília : Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, 2024.

656 p. : il. color.

Disponível em: www.enfam.jus.br
ISBN 978-65-88022-39-9
DOI: https://doi.org/10.54795/eISBN9788022382

1. Magistrado, formação profissional, coletânea, Brasil. 2. Gestão educacional, Brasil. 3. Ensino jurídico, Brasil. I. Marques, Mauro Campbell.

CDU 34:37(81)

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Najla Bastos de Melo CRB 1/1893

INTRODUÇÃO

A missão da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam é "formar pessoas para que possam promover justiça em sintonia com as expectativas da sociedade". No cenário atual, para aperfeiçoar o desenvolvimento integral da magistratura brasileira, as demandas são cada vez mais complexas.

A Enfam é auxiliada pelas escolas judiciais e da magistratura, em um sistema de educação judicial, com orientações e diretrizes didático-pedagógicas que legitimam o nível da educação judicial disponibilizada no Brasil.

Nesse contexto, foi criada, pela Resolução Enfam n. 1 de 1º de março de 2023, a Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura – Renejum.

O objetivo é permitir que a Enfam seja articuladora, em nível nacional, de formação, capacitação e aperfeiçoamento da magistratura – fomentando a socialização de ações inovadoras e sustentáveis no que se refere à gestão educacional, ao currículo e à avaliação na educação judicial (art. 2º, III).

Assim, a Renejum permite o compartilhamento de propostas, projetos e ações educacionais voltadas à magistratura, criando articulação e diálogos; integrando melhores práticas e experiências de gestão; aprimorando estratégias de comunicação; compartilhando metodologias de ensino e utilização de tecnologias e inovações; e otimizando o processo de ensino-aprendizagem.

Nesse sentido, este livro é um exemplo da articulação e do diálogo entre as escolas e diferentes práticas e experiências educacionais, e reflete o primeiro produto da Renejum, importante estratégia para disseminação de políticas judiciárias.

SUMÁRIO

5 **INTRODUÇÃO**

13 **CAPÍTULO 1**
ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS – ENFAM
A REDE NACIONAL DE ESCOLAS JUDICIAIS E DA MAGISTRATURA – UMA EXPERIÊNCIA EM CONSTRUÇÃO
JULIA MAURMANN XIMENES E MARIZETE DA SILVA OLIVEIRA

45 **CAPÍTULO 2**
ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES DO RIO GRANDE DO SUL – AJURIS
O USO DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NA FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS: A EXPERIÊNCIA DA ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA – AJURIS
PATRÍCIA ANTUNES LAYDNER E DANIEL NEVES PEREIRA

87 **CAPÍTULO 3**
CENTRO DE ESTUDOS JUDICIÁRIOS – CEJ
A EDUCAÇÃO JUDICIAL PODE MUDAR O JUDICIÁRIO? O PAPEL E A ATUAÇÃO DO CENTRO DE ESTUDOS JUDICIÁRIOS (CEJ/CJF) NA FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS FEDERAIS
VLADIMIR VITOVSKY

133 **CAPÍTULO 4**
CENTRO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – CJUD
REESTRUTURAÇÃO DO CENTRO DE FORMAÇÃO E DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – CJUD
BRUNA FRAGA GHENO, MARCIA DE BORBA CAMPOS E NEY WIEDEMANN NETO

159 **CAPÍTULO 5**
ESCOLA DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – EMERJ
PRINCÍPIOS PEDAGÓGICOS E AS BOAS PRÁTICAS DA FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS NA ESCOLA DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
MARCO AURÉLIO BEZERRA DE MELO, SIMONE CUBER ARAUJO PINTO E PATSY SCHLESINGER

197 **CAPÍTULO 6**
ESCOLA DA MAGISTRATURA DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO – EMAGIS-TRF4
FORMAÇÃO CONTINUADA DOS MAGISTRADOS NUMA PERSPECTIVA HUMANA, ÉTICA E INTEGRADA À REALIDADE SOCIAL
ROGÉRIO FAVRETO

225 **CAPÍTULO 7**
ESCOLA DE MAGISTRATURA FEDERAL DA 1ª REGIÃO – ESMAF
DECOLONIALIDADE E FORMAÇÃO DE UMA MAGISTRATURA BRASILEIRA INCLUSIVA
HUGO ABAS FRAZÃO

271 **CAPÍTULO 8**
ESCOLA DE FORMAÇÃO JUDICIÁRIA DO TJDFT – MINISTRO LUIZ VICENTE CERNICCHIARO –EJUDFT
TRILHAS DE APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO JUDICIÁRIA: UM CAMINHO PARA A FORMAÇÃO DE LÍDERES
EMMILY FLÜGEL MATHIAS MAIA

311 **CAPÍTULO 9**
ESCOLA JUDICIAL DE RORAIMA – EJURR
A FORMAÇÃO JUDICIAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RORAIMA: DESAFIOS E BOAS PRÁTICAS
CRISTÓVÃO SUTER, CLÁUDIO ANTONIO KLAUS JUNIOR.
E TATIANA SALDANHA DE OLIVEIRA

333 **CAPÍTULO 10**
ESCOLA DO PODER JUDICIÁRIO DO ACRE – ESJUD
PROGRAMA SABER SEM FRONTEIRAS: PRESTAÇÃO JURISDICIONAL EFICIENTE E HUMANIZADA
ELCIO SABO MENDES JÚNIOR, CREUZIANE SANTOS DE OLIVEIRA
E BRENO CAVALCANTE DO NASCIMENTO

371 **CAPÍTULO 11**
ESCOLA JUDICIAL DESEMBARGADOR EDÉSIO FERNANDES – EJEF
A PEDAGOGIA DA ALTERNÂNCIA COMO FUNDAMENTO DO PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS VITALICIANDOS DO TJMG – VITALICIAR
ANA PAULA ANDRADE PROSDOCIMI DA SILVA
E ACACIA ZENEIDA KUENZER

409 **CAPÍTULO 12**
ESCOLA JUDICIAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL – EJUD-MS
GESTÃO DO CONHECIMENTO COMPARTILHADA NA FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS: EXPERIÊNCIA DA ESCOLA JUDICIAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL – EJUD-MS
ODEMILSON ROBERTO CASTRO FASSA, JOSELIZA ALESSANDRA VANZELA TURINE, KELLY GASPAR DUARTE, PEDRO HENRIQUE SANT'ANA RISSATO

447 **CAPÍTULO 13**
ESCOLA JUDICIAL DO PARANÁ – EJUD-PR
O IMPACTO DA PANDEMIA NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E OS SEUS DESAFIOS PÓS-PANDEMIA
RAMON DE MEDEIROS NOGUEIRA E LICIANE JÚNIA BALTAZAR

469 **CAPÍTULO 14**
ESCOLA JUDICIAL DOS SERVIDORES – EJUS
A EDUCAÇÃO POLÍTICA PARA A CIDADANIA: QUAL É O PAPEL DA ESCOLA JUDICIAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO ENSINO DO TEMA PARA OS FUNCIONÁRIOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO?
ANA PAULA LOPES SPINELI MACEDO

487 **CAPÍTULO 15**
ESCOLA JUDICIÁRIA DO PIAUÍ – DESEMBARGADOR LUCRÉCIO DANTAS AVELINO – EJUD-PI
JUDICIALIZAÇÃO NOS CASOS ENVOLVENDO PESSOAS COM TRANSTORNO DO ESPECTRO AUTISTA - TEA
JOSÉ JAMES GOMES PEREIRA, LIA RACHEL DE SOUSA PEREIRA SANTOS E CLAUDYA CELYNA DE ARAÚJO NEVES ULISSES

505 **CAPÍTULO 16**
ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DE MATO GROSSO – ESMAGIS-MT
JUDICIÁRIO E ESCOLAS DA MAGISTRATURA: GRANDES DESAFIOS EM SOCIEDADE EM CONSTANTE MUTAÇÃO
HELENA MARIA BEZERRA RAMOS
E ANTÔNIO VELOSO PELEJA JÚNIOR

535 **CAPÍTULO 17**
ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO AMAZONAS – ESMAM-AM
EDUCAÇÃO JUDICIAL BRASILEIRA, IDENTIFICAÇÃO E SUPERAÇÃO DE BARREIRAS NA FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS EM ÁREAS REMOTAS
FLÁVIO HUMBERTO PASCARELLI LOPES, SAULO GÓES PINTO
E JOÃO PAULO RAMOS JACOB

563 **CAPÍTULO 18**
ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DE SANTA CATARINA – ESMESC
EDUCAÇÃO JUDICIAL NAS ESCOLAS DE MAGISTRATURA ASSOCIATIVAS: A DIMENSÃO DE DESAFIOS E OPORTUNIDADES EM TEMPOS CONTEMPORÂNEOS
EDUARDO PASSOLD REIS

593 **CAPÍTULO 19**
ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO CEARÁ – ESMEC
AVANÇOS E DESAFIOS DA EDUCAÇÃO JUDICIAL: UM OLHAR SOBRE A ESCOLA SUPERIOR DE MAGISTRATURA DO ESTADO DO CEARÁ – ESMEC
FRANCISCO LUCIANO LIMA RODRIGUES, FRANCISCO ANASTÁCIO CAVALCANTE NETO, BEATRIZ DE CASTRO ROSA
E MOISES ANTÔNIO FERNANDES MONTE COSTA

633 **CAPÍTULO 20**
ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO MARANHÃO – ESMAM-MA
FORMAÇÃO CONTINUADA DE MAGISTRADOS PARA ALÉM DE UM DEVER ÉTICO: UMA TENTATIVA DE MENSURAÇÃO DO INTERESSE NOS CURSOS JUDICIAIS DE APRIMORAMENTO
FÁBIO GONDINHO DE OLIVEIRA E ROBISON TRAMONTINA

CAPÍTULO 1

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS

A REDE NACIONAL DE ESCOLAS JUDICIAIS E DA MAGISTRATURA – UMA EXPERIÊNCIA EM CONSTRUÇÃO

JULIA MAURMANN XIMENES*
MARIZETE DA SILVA OLIVEIRA**

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 A prática docente no sistema judicial de ensino. 3 A Renejum e as políticas judiciárias. 4 A gestão baseada por competências do sistema judicial de ensino e a Renejum. 5 Conclusão. Referências.

* Mestre em Direito. Doutora em Sociologia Política. Professora do Mestrado e Doutorado Profissional da Escola Nacional de Administração Pública - Enap na linha de pesquisa Direito e Políticas Públicas. Secretária de Gestão Acadêmica e Formação da Enfam.

** Pedagoga. Mestre em Educação, linha de Pesquisa Currículo e Formação de Profissionais da Educação, pela Universidade de Brasília - UnB. Na Enfam, exerce a coordenação de atividades administrativas-pedagógicas na Seção de Formação, além da docência em formação de formadoras e formadores profissionais da Educação.

1 INTRODUÇÃO

A formação de magistradas e magistrados passou por uma profunda ressignificação na última década, no Brasil e no mundo. Sob influência da Escola Nacional da Magistratura Francesa, o Brasil adotou o modelo de competências na estruturação de cursos de aperfeiçoamento e de formação.

A Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam tem papel relevante nesse processo, criando normativos que estruturam cursos e exigências para o exercício docente (Formação de Formadores), tanto para a formação inicial quanto para a formação continuada.

É possível perceber um sistema[1] de educação judicial em que escolas judiciais estaduais, federais e associativas buscam o alinhamento com as diretrizes pedagógicas da Enfam.

Nesse sentido e para manter a coesão interna no sistema, instituiu-se a Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura – Renejum, na Resolução Enfam n. 1 de 1º de março de 2023.

O presente artigo busca apresentar as premissas para a criação da Renejum, bem como seu papel no contexto das políticas judiciárias formuladas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ e no sistema de educação judicial. A premissa é que a construção de um caminho metodológico, didático-pedagógico e de gestão de escolas baseado em competências demanda uma gestão estratégica de maior impacto

[1] Utilizaremos a definição de sistema de Saviani: "Se o sistema pode ser definido como a unidade de vários elementos intencionalmente reunidos de modo a formar um conjunto coerente e operante". SAVIANI, Demerval. Sistema Nacional de Educação articulado ao Plano Nacional de Educação. **Revista Brasileira de Educação**, [*s.l.*], v. 15, n. 44, p. 381, maio/ago. 2010. (Texto base da exposição feita no Simpósio de Abertura da Conferência Nacional de Educação (CONAE), no dia 29 de março de 2010). Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbedu/a/KdGRyTzTrq88q5HyY3j9pbz/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 12 jan. 2024.

para que o sistema perdure e seja eficiente na missão da Enfam: promover, regulamentar e fiscalizar, em âmbito nacional, a formação e o aperfeiçoamento dos magistrados, para que a Justiça esteja em sintonia com a demanda social.

2 A PRÁTICA DOCENTE NO SISTEMA JUDICIAL DE ENSINO

O Conselho Nacional de Justiça – CNJ estabeleceu que a Enfam é responsável pela regulamentação, autorização e fiscalização de cursos oficiais para o ingresso, o vitaliciamento e a promoção na carreira da magistratura[2], nos termos da Resolução CNJ n. 159/2012, que estabeleceu as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados.

No intuito de regulamentar esse desafio e alinhar todas as escolas, a Enfam formulou as diretrizes educacionais atreladas às competências da prática profissional das magistradas e dos magistrados na Resolução n. 7 de dezembro de 2017.

Nessa linha, as 27 escolas estaduais, as seis escolas federais e as oito escolas associativas se adequaram às diretrizes, construindo

[2] Resolução n. 159/2012 "Art. 6º Os Tribunais, por meio de suas Escolas Judiciais ou de Magistratura, promoverão a formação profissional de magistrados em seus âmbitos de atuação. § 1º Os Tribunais poderão delegar à Escola Judicial ou de Magistratura a formação profissional de servidores. § 2º As Escolas Judiciais ou de Magistratura poderão executar suas atividades diretamente ou por convênio, em cooperação com outras escolas ou instituições de ensino e pesquisa".;

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 159 de 12 de novembro de 2012**. Dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2012. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_159_17102012_19112012145120.pdf. Acesso em: 13 maio 2023.

um sistema educacional[3] no qual os cursos credenciados pela Enfam são utilizados pelas magistradas e pelos magistrados para fins de promoção e vitaliciamento na carreira (Resoluções Enfam n. 1 de 3 de maio de 2017 e n. 8 de 11 de outubro de 2021). No sentido de manter a unidade na prática docente, a Resolução Enfam n. 2 de 26 de abril de 2018 instituiu o Banco Nacional de Formadores, estabelecendo os procedimentos e o currículo mínimo exigido para os formadores dos cursos credenciados pela escola, considerando que o Banco foi uma conquista fruto de reivindicações de docentes e demais profissionais das escolas como uma ferramenta para um melhor gerenciamento de informações sobre profissionais com formação e condições de atuar como formadoras e formadores.

Atualmente, o Banco conta com 2.781[4] formadores (aptos a atuarem em atividades docentes e de coordenação). Entre eles, 1.721 são magistradas e magistrados com formação docente mínima, o programa Formação de Formadores – FOFO, que:

> [...] consiste em ações educacionais voltadas para o aperfeiçoamento da matéria de ensino e o desenvolvimento de competências relativas ao exercício da docência de magistrados, de servidores e de outros profissionais que atuem no planejamento e nas de-

[3] Na linha do que Saviani (2010) apresenta como o Sistema Nacional de Educação do Brasil, o sistema de educação judicial é um conjunto unificado que articula todos os aspectos da educação judicial no Brasil, com normativos comuns válidos, com procedimentos comuns, com formação de docentes alinhados a diretrizes, visando assegurar uma educação judicial baseada em competências com o mesmo padrão de qualidade em todas as escolas judiciais e da magistratura. SAVIANI, Demerval. Sistema Nacional de Educação articulado ao Plano Nacional de Educação. **Revista Brasileira de Educação**, [*s.l.*], v. 15, n. 44, p. 380-412, maio/ago. 2010. (Texto base da exposição feita no Simpósio de Abertura da Conferência Nacional de Educação (Conae), no dia 29 de março de 2010). Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbedu/a/KdGRyTzTrq88q5HyY3j9pbz/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 12 jan. 2024.

[4] *Cf.* Disponível em: https://educa.enfam.jus.br/banco-nacional-formadores. Acesso em: 6 mar. 2024.

mais atividades relativas às ações de formação e aperfeiçoamento de magistrados[5].

O FOFO tem como finalidade o desenvolvimento de competências profissionais para o exercício da docência e das atividades voltadas à organização do trabalho didático-pedagógico por profissionais da Enfam e demais escolas judiciais e da magistratura. O foco é a profissionalização de docentes, pesquisadoras e pesquisadores, pedagogas e pedagogos e demais profissionais das equipes técnico-pedagógicas e administrativas.

O programa integra diversas ações – cursos, oficinas, encontros, mentorias, *workshops*, seminários etc. – com o foco no desenvolvimento e no aperfeiçoamento de saberes/competências de docência, pesquisa, coordenação e gestão educacional e pedagógica.

Originalmente, conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional da Enfam (PDI 2019-2023)[6], a Formação de Formadores (docentes e demais profissionais da educação judicial), no cenário da Enfam, foi estruturada considerando os seguintes eixos:

a. **Formação sistematizada** – ações educativas estruturadas na forma de cursos e eventos nas modalidades presencial, semipresencial ou EaD, direcionadas para a formação

[5] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Resolução n. 2 de 8 de junho de 2016**. Dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e regulamenta os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de magistrados e de formadores. Brasília, DF: STJ, 2016, p. 2. Disponível em: https://emarf.trf2.jus.br/site/documentos/resolucaoenfam022016.pdf. Acesso em: 13 maio 2023.

[6] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Brasília, DF: Enfam, 2019. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/ensino/projeto-politico-pedagogico/. Acesso em: 18 jan. 2024.

dos formadores de magistrados que realizam atividades docentes, incluindo coordenadores, nas linhas de:

- **Formação pedagógica:** foca em fundamentos teóricos/metodológicos, processos e procedimentos educativos;
- **Formação específica:** aprofunda temas específicos no âmbito da atuação dos magistrados como formadores, englobando: i) atualização de conteúdos específicos da matéria de ensino, visando à uniformização curricular; e ii) capacitação em temas específicos relativos à atividade a ser desempenhada pelo formador na formação de magistrados (tutoria, elaboração de material didático, desenvolvimento de pesquisa, gestão etc.), com abordagem integrada aos fundamentos e às práticas didático-pedagógicas; e
- **Formação técnica e instrumental:** capacitação para a utilização de técnicas, instrumentos e tecnologias que possibilitem o aperfeiçoamento das práticas docentes.

b. **Coordenação** – ações de capacitação para o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de competências diretamente relacionadas ao trabalho de planejamento, orientação, acompanhamento e avaliação das atividades educativas realizadas pelas equipes técnico-pedagógicas e administrativas da Enfam e das demais escolas;

c. **Pesquisa** – ações educativas presenciais e a distância com a finalidade de articular ensino e pesquisa, desenvolvidas a partir de grupos de estudos, cursos e eventos com o foco na investigação de temas de interesse da magistratura.

Considerando os citados eixos, em termos de organização curricular, o programa integra dois níveis:

- **Nível 1**, que é dividido em três módulos: Módulo 1 – Elementos da atividade docente no contexto da magistratura (24 horas, presencial); Módulo 2 – Elementos didáticos orientadores da prática docente (40 horas, a distância); e Módulo 3 – Sistematização: reflexões sobre a prática docente (16 horas, presencial); e
- **Nível 2**, incluem ações/módulos independentes, que poderão ser indicados considerando o itinerário de docentes e equipes técnico-pedagógicas conforme contexto de trabalho (coordenação, gestão, atividades inerentes à docência digital/EaD, produções de conteúdos/materiais e outros temas conforme atividades/competências específicas a serem desenvolvidas para a prática educativa), podendo incluir ações variadas, como cursos, eventos, grupos de estudos etc.

Conforme os estudos de Oliveira[7], o desenho curricular para a formação docente no contexto da magistratura implica um currículo flexível, integrado e articulado, que considera o contexto institucional e as necessidades/a realidade do público, observando a relevância de atuação docente com saberes articulados, interdisciplinares, considerando, em certas ações, a necessidade de atuação integrada de docentes com saberes da área da magistratura e da Pedagogia, observando-se as especificidades dos formadores, muitos das magistradas e dos magistrados e a necessidade de a atividade docente

[7] OLIVEIRA, Marizete da Silva. **Formação docente no âmbito da magistratura**: um debate curricular. 2014. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2014.

não prejudicar as de natureza judicante, como explicitam o Código de Ética da Magistratura e a realidade do público atendido.

Esse sistema (composto pela Enfam e pelas escolas estaduais e federais), tendo a Enfam como instituição coordenadora, formadora e que articula o trabalho educativo, observando as diferenças regionais e estaduais das escolas envolvidas sem perder uma unidade didático-pedagógica é uma conquista da Escola Nacional e tem acarretado a formação de formadoras e formadores (docentes) e demais profissionais da educação judicial, com alinhamento pedagógico no planejamento de cursos conectados a situações reais, gerando reflexões sobre a pertinência e a possibilidade de contribuição para o desenvolvimento de competências da área profissional em questão.

Com o foco na formação judicial da magistratura e, consequentemente, na qualidade dos serviços judiciais, os formadores acomodam sua prática docente ao exercício profissional dos discentes, traduzindo o currículo organizado por competências e, assim, afastando-se do estilo bacharelesco do ensino tradicional do Direito[8], incluindo a problematização atrelada à vivência do cotidiano no exercício profissional da magistratura[9]. Nessa linha, com diretrizes gerais para o planejamento de cursos e seu credenciamento para fins de promoção e vitaliciamento, a relação entre as escolas foi sendo

[8] "Portanto, metaforicamente, a "educação bancária" pode ser caracterizada como o procedimento metodológico de ensino que privilegia somente o ato de repetição e memorização do conteúdo ensinado. Assim, o professor, geralmente por meio de aulas expositivas, "deposita" na cabeça do aluno conceitos a serem cobrados, posteriormente, na prova, quando, então, aquele obtém o "extrato" do que foi depositado". XIMENES, Julia Maurmann. A metodologia da problematização no ensino jurídico – exemplos de sua aplicabilidade. *In*: XIMENES, Julia Maurmann; SILVA, Larissa Tenfen (org.). **Ensinar direito o Direito**. São Paulo: Saraiva, 2015. p. 110.

[9] Nesse percurso de planejar o ensino, deveremos ter consciência das situações-problemas vivenciadas pelo público e, com base nelas, das competências a serem desenvolvidas para a atuação profissional, partindo da compreensão de que, com base em Le Boterf, as competências são percebidas, de fato, na prática, nas situações, na ação. LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

construída a partir da atuação dos gestores, diretores e equipes pedagógicas. Nessa convergência, as diretrizes pedagógicas da Enfam trazem orientações fundamentais para a prática educativa por meio de princípios orientadores, como o desenvolvimento de competências, a articulação teoria-prática, a relação parte-totalidade, problematização, entre outros aspectos norteadores que são relevantes para promoção da articulação e unidade entre a Enfam e as escolas.

Diante da articulação entre a Enfam e as escolas, viabilizada com ações decorrentes das Diretrizes Pedagógicas da Enfam e outras ações conforme o contexto de cada gestão e visão de seus representantes, atribuímos o conceito de sistema para o atual desenho da educação judicial. Analisando o Sistema Nacional de Educação, Saviani aponta que:

> Vê-se, então, que se trata de unidade da variedade e não unidade da identidade. Portanto, contrariamente ao que por vezes se propaga, sistema não é uma unidade monolítica, indiferenciada, mas unidade da diversidade, um todo que articula uma variedade de elementos que, ao se integrarem ao todo, nem por isso perdem a própria identidade; ao contrário, participam do todo, integram o sistema na forma de suas respectivas especificidades. Isso significa que uma unidade monolítica é tão avessa à ideia de sistema quanto uma multiplicidade desarticulada[10].

Considerando e valorizando a diversidade, mas mantendo um todo alinhado e coeso, é que surge a proposta da Rede Nacional de

[10] SAVIANI, Demerval. Sistema Nacional de Educação articulado ao Plano Nacional de Educação. **Revista Brasileira de Educação**, [*s.l*], v. 15, n. 44, p. 381-382, maio/ago. 2010. (Texto base da exposição feita no Simpósio de Abertura da Conferência Nacional de Educação (CONAE), no dia 29 de março de 2010). Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbedu/a/KdGRyTzTrq88q5HyY3j9pbz/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 12 de jan. 2024.

Escolas Judiciais e da Magistratura – Renejum e sua relevância para outra importante dimensão da atuação do Poder Judiciário: as políticas judiciárias definidas pelo CNJ.

3 A RENEJUM E AS POLÍTICAS JUDICIÁRIAS

Apesar de não serem políticas públicas no formato tradicional[11], as políticas judiciárias exigem detalhamento, objetivos e diretrizes que demandam ações contínuas e coordenadas para a solução de um problema[12], incluindo capacitação/formação dos envolvidos, especialmente magistradas e magistrados.

A principal aproximação entre os conceitos é a característica de um problema público:

> Para um problema ser considerado "público", este deve ter implicações para uma quantidade ou qualidade notável de pessoas. Em síntese, um problema só se torna público quando

[11] "As políticas públicas não são, portanto, categoria definida e instituída pelo direito, mas arranjos complexos, típicos da atividade político-administrativa, que a ciência do direito deve estar apta a descrever, compreender e analisar, de modo a integrar à atividade política os valores e métodos próprios do universo jurídico". BUCCI, Maria Paula Dallari. O conceito de política pública em direito. *In*: BUCCI, Maria Paula Dallari. **Políticas públicas**: reflexões sobre o conceito jurídico. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 31.

[12] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Guia de Política Judiciária Nacional Programática**: estratégias de atuação de gestor(a) de Política Nacional Programática. 2. ed. Brasília, DF: CNJ, 2023.

> os atores políticos intersubjetivamente o consideram problema (situação inadequada) e público (relevante para a coletividade)[13].

Essa definição demonstra o caráter interdisciplinar da política pública, apesar do papel preponderante do Direito na sua estruturação: dados econômicos, históricos e sociais determinam a realidade que o Poder Público almeja atingir[14] e uma discrepância entre o que é e aquilo que se gostaria que fosse a realidade pública[15].

O CNJ tem atribuído esse sentido também às Políticas Judiciárias Nacionais Programáticas – PJNP: "Política instituída pelo CNJ, de caráter contínuo ou de vigência determinada, que impulsione o desenvolvimento pelos órgãos do Poder Judiciário de programas, projetos ou ações voltadas à efetivação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário"[16].

No processo de implementação da política judiciária, o CNJ tem destacado o papel da capacitação/formação[17] das magistradas e dos magistrados, bem como de servidoras e servidores. Aqui, reside o papel da Enfam e da Renejum.

[13] SECCHI, Leonardo; COELHO, Fernando de Souza; PIRES, Valdemir. **Políticas públicas**: conceitos, casos práticos, questões de concursos. 3. ed. São Paulo: Cengage, 2020. p. 14.

[14] BUCCI, Maria Paula Dallari. O conceito de política pública em direito. *In*: BUCCI, Maria Paula Dallari. **Políticas públicas**: reflexões sobre o conceito jurídico. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 1-49.

[15] SECCHI; COELHO; PIRES, *op. cit.*

[16] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Guia de Política Judiciária Nacional Programática**: estratégias de atuação de gestor(a) de Política Nacional Programática. 2. ed. Brasília, DF: CNJ, 2023. p. 7.

[17] Para os fins deste artigo formação e capacitação são baseadas em competências e constituem um processo de ensino e aprendizagem que facilita a mobilização de conhecimentos e a geração de habilidades. CARVALHO, Antonio Ivo de *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília, DF: Enap, 2009.

Nos termos da tabela a seguir, 27 resoluções do CNJ publicadas desde 2018 e vigentes demandam formação de magistradas e magistrados em temas diversos e de alta complexidade.

Tabela 1 – Formação e Resolução do CNJ

RESOLUÇÕES CNJ	TRECHOS RELACIONADOS À CAPACITAÇÃO
Resolução n. 253, de 4 de setembro de 2018 – Define a política institucional do Poder Judiciário de atenção e apoio às vítimas de crimes e atos infracionais.	Art. 6º Os órgãos competentes do Poder Judiciário deverão promover a capacitação de magistrados(as), servidores(as), colaboradores(as) e estagiários(as) que atuarão nos Centros Especializados de Atenção à Vítima.
Resolução n. 254, de 4 de setembro de 2018 – Institui a Política Judiciária Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres pelo Poder Judiciário e dá outras providências.	Art. 2º São objetivos da Política Judiciária estabelecida nesta Resolução: [...] VII – fomentar a política de capacitação permanente de magistrados e servidores em temas relacionados às questões de gênero e de raça ou etnia por meio das escolas de magistratura e judiciais (art. 8º, VII, da Lei n. 11.340/2006).
Resolução n. 284, de 5 de junho de 2019 – Institui o Formulário Nacional de Avaliação de Risco para a prevenção e o enfrentamento de crimes e demais atos praticados no contexto de violência doméstica e familiar contra a mulher.	Art. 9º Os Tribunais de Justiça promoverão a capacitação em direitos fundamentais, desde uma perspectiva de gênero, de magistrados e de servidores que atuem em Varas do Júri e em Juizados e Varas que detenham competência para aplicar a Lei n. 11.340/2006, com vistas à interpretação do formulário instituído por esta Resolução e à gestão do risco que por seu intermédio vier a ser identificado. Parágrafo único. Os cursos de capacitação serão ministrados, presencialmente e a distância, pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam e pelas Escolas de Magistratura estaduais e distrital.

RESOLUÇÕES CNJ	TRECHOS RELACIONADOS À CAPACITAÇÃO
Resolução n. 288, de 25 de junho de 2019 – Define a política institucional do Poder Judiciário para a promoção da aplicação de alternativas penais, com enfoque restaurativo, em substituição à privação de liberdade.	Art. 7º Os tribunais deverão, ainda, fomentar a promoção das alternativas penais por meio de: I – inclusão da temática, inclusive na grade curricular obrigatória, nas escolas de formação e capacitação dos membros da magistratura e servidores lotados nas unidades judiciárias voltadas à área criminal e de execução penal; [...] III – promoção de ações de capacitação dos magistrados com atuação na área criminal, com objetivo de divulgar a jurisprudência da corte interamericana de direitos humanos de forma a viabilizar a discussão sobre as regras de interpretação a serem adotadas, no que concerne à harmonização e compatibilização dos tratados internacionais de direitos humanos firmados pelo Brasil;
Resolução n. 299, de 5 de novembro de 2019 – Dispõe sobre o sistema de garantia de direitos da criança e do adolescente vítima ou testemunha de violência, de que trata a Lei n. 13.431, de 4 de abril de 2017.	Art. 14. Para cumprimento do art. 14, § 1º, inciso II, da Lei n. 13.431/2017, os tribunais estaduais e federais deverão capacitar magistrados e profissionais que atuem na realização do depoimento especial, mediante convocação, de forma interdisciplinar e continuada, preferencialmente conjunta. [...] § 3º Os magistrados devem ser capacitados a tomar o depoimento nos termos do Protocolo Brasileiro de Entrevista Forense, para a eventualidade de a criança ou o adolescente, vítima ou testemunha, desejar prestar o depoimento diretamente à autoridade judiciária. Art. 15. É obrigatória a capacitação de magistrados e profissionais que atuam na realização do depoimento especial.

RESOLUÇÕES CNJ	TRECHOS RELACIONADOS À CAPACITAÇÃO
Resolução n. 305, de 17 de dezembro de 2019 – Estabelece os parâmetros para o uso das redes sociais pelos membros do Poder Judiciário.	Art. 7º As escolas divulgarão informes contendo orientações e promoverão eventos e cursos voltados à capacitação dos magistrados nos temas das novas tecnologias e ética nas redes sociais, em suas diversas perspectivas, sob coordenação da Enfam e da Enamat, que definirão o conteúdo mínimo e o prazo de implementação em todos os tribunais, assim como promoverão a inserção do tema de forma permanente em todas as fases da formação profissional.
Resolução n. 324, de 30 de junho de 2020 – Institui diretrizes e normas de Gestão de Memória e de Gestão Documental e dispõe sobre o Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário – Proname.	Art. 8º O Proname será coordenado por um Comitê, ao qual compete: [...] III – propor e apoiar ações de capacitação de servidores e magistrados em questões relacionadas à gestão documental e à gestão da memória;

RESOLUÇÕES CNJ	TRECHOS RELACIONADOS À CAPACITAÇÃO
Resolução n. 351, de 28 de outubro de 2020 – Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação (atualizada pela Resolução n. 518, de 31 de agosto de 2023).	Art. 4º Essa Política rege-se pelas seguintes diretrizes gerais: [...] IV – os tribunais e as respectivas escolas de formação de magistrados(as) e de servidores(as), nos respectivos programas de aperfeiçoamento e capacitação, inclusive os de desenvolvimento gerencial, deverão prever em seus currículos e itinerários formativos o tema da prevenção e do enfrentamento da discriminação e do assédio moral e sexual no trabalho, bem como do respeito à diversidade e outros temas correlatos, relacionando-os com os processos de promoção à saúde no trabalho, sendo sugerido, como conteúdo mínimo, aquele constante do Anexo I; [...] X – os tribunais e as escolas de formação de magistrados e de servidores, nos seus programas de aperfeiçoamento e capacitação, deverão oportunizar adequada capacitação aos membros das Comissões Permanentes de Acessibilidade e Inclusão, das Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual em relação à prevenção e ao enfrentamento do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação. Parágrafo único. As escolas nacionais de formação e aperfeiçoamento de magistrados(as) e o Centro de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores(as) do Poder Judiciário desenvolverão atividades específicas de formação, aperfeiçoamento e capacitação a que se referem os incisos IV e X deste artigo (conforme Anexo I), e disponibilizarão aos tribunais o respectivo material, devendo informar ao CNJ as medidas tomadas em razão desta Resolução.

RESOLUÇÕES CNJ	TRECHOS RELACIONADOS À CAPACITAÇÃO
Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021 – Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário.	Art. 3º São princípios da gestão de inovação no Poder Judiciário: [...] V – desenvolvimento humano: desenvolvimento de novas habilidades dos magistrados e servidores que lhes permitam adquirir conhecimentos necessários às novas competências para solução de problemas complexos, pensamento crítico, flexibilidade cognitiva, orientada a serviços e criatividade;
Resolução n. 405, de 6 de julho de 2021 – Estabelece procedimentos para o tratamento das pessoas migrantes custodiadas, acusadas, rés, condenadas ou privadas de liberdade, inclusive em prisão domiciliar e em outras formas de cumprimento de pena em meio aberto, em cumprimento de alternativas penais ou monitoração eletrônica e confere diretrizes para assegurar os direitos dessa população no âmbito do Poder Judiciário.	Art. 20. Para o cumprimento do disposto nesta Resolução, os tribunais, em colaboração com as escolas de magistratura, poderão promover cursos destinados à permanente qualificação e atualização funcional dos magistrados e serventuários que atuam nas unidades judiciárias que realizam a audiência de custódia, em varas criminais, juizados especiais criminais e juizados de violência doméstica e familiar contra a mulher e varas de execução penal, bem como àquelas com competência para a apuração de ato infracional e de execução de medidas socioeducativas, notadamente nas comarcas e seções judiciárias com maior presença de população migrante. [...] § 2º Os tribunais poderão promover ações de capacitação dos magistrados e servidores com atuação na área criminal com objetivo de divulgar a previsão de normativas internacionais e de jurisprudência de mecanismos internacionais sobre direitos humanos e direitos da população migrante, de forma a viabilizar a discussão sobre as regras de interpretação a serem adotadas, no que concerne à harmonização e compatibilização dos tratados internacionais de direitos humanos firmados pelo Brasil.

RESOLUÇÕES CNJ	TRECHOS RELACIONADOS À CAPACITAÇÃO
Resolução n. 425, de 8 de outubro 2021 – Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política Nacional Judicial de Atenção a Pessoas em Situação de Rua e suas interseccionalidades.	Art. 39. [...] Parágrafo único. As formações iniciais e continuadas poderão integrar componente curricular de visita supervisionada *in loco* de grupos de servidores, servidoras, magistrados, magistradas e demais profissionais que atuem com este público, nas unidades de acolhimento e outros serviços de acompanhamento às pessoas em situação de rua, com vistas a garantir um maior conhecimento das condições e das trajetórias das pessoas em contexto de vulnerabilidade social.
Resolução n. 433, de 27 de outubro de 2021 – Institui a Política Nacional do Poder Judiciário para o Meio Ambiente.	Art. 5º O CNJ incentivará a capacitação contínua de magistrados(as), servidores(as), conciliadores(as) e mediadores(as) na resolução de conflitos ambientais em parceria com as escolas judiciais e as escolas da magistratura.
Resolução n. 470, de 31 de agosto de 2022 – Institui a Política Judiciária Nacional para a Primeira Infância.	[...] Art. 7º Para garantia do direito de participação em ações que lhe dizem respeito, com vistas ao atendimento do superior interesse da criança na primeira infância no âmbito judicial, os tribunais deverão: [...] IV – promover capacitação continuada a magistrados(as) e servidores(as) sobre processos e metodologias de escuta de crianças na primeira infância;
Resolução n. 484, de 19 de dezembro de 2022 – Estabelece diretrizes para a realização do reconhecimento de pessoas em procedimentos e processos criminais e sua avaliação no âmbito do Poder Judiciário.	Art. 12. Para o cumprimento desta Resolução, os tribunais, em colaboração com a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Magistrados e as demais escolas de magistratura, promoverão cursos destinados à permanente qualificação e atualização funcional dos magistrados e serventuários que atuam nas Varas Criminais em relação aos parâmetros científicos, às regras técnicas, às boas práticas, aos problemas identificados pelo GT Reconhecimento de Pessoas.

RESOLUÇÕES CNJ	TRECHOS RELACIONADOS À CAPACITAÇÃO
Resolução n. 485, de 18 de janeiro de 2023 – Dispõe sobre o adequado atendimento de gestante ou parturiente que manifeste desejo de entregar o filho para adoção e a proteção integral da criança.	Art. 15. Os tribunais de justiça deverão capacitar magistrados e profissionais que atuem em varas com competência em infância e juventude, mediante convocação, de forma interdisciplinar e continuada, preferencialmente conjunta, para desenvolvimento de competências na atuação intersetorial e procedimental na temática da entrega legal para adoção.
Resolução n. 492, de 17 de março de 2023 – Estabelece, para adoção de Perspectiva de Gênero nos julgamentos em todo o Poder Judiciário, as diretrizes do protocolo aprovado pelo Grupo de Trabalho constituído pela Portaria CNJ n. 27/2021, institui obrigatoriedade de capacitação de magistrados e magistradas, relacionada a direitos humanos, gênero, raça e etnia, em perspectiva interseccional, e cria o Comitê de Acompanhamento e Capacitação sobre Julgamento com Perspectiva de Gênero no Poder Judiciário e o Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário.	Art. 2º Os tribunais, em colaboração com as escolas da magistratura, promoverão cursos de formação inicial e formação continuada que incluam, obrigatoriamente, os conteúdos relativos aos direitos humanos, gênero, raça e etnia, conforme as diretrizes previstas no Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero, os quais deverão ser disponibilizados com periodicidade mínima anual.
Resolução n. 498, de 4 de maio de 2023 – Dispõe sobre a atuação do Poder Judiciário no âmbito da política de proteção às crianças e aos adolescentes expostos(as) à grave e iminente ameaça de morte e dá outras providências.	Art. 10. O CNJ fomentará a capacitação dos(as) magistrados(as) da infância e juventude e das equipes técnicas sobre o PPCAAM e a atuação judiciária na forma desta Resolução.

RESOLUÇÕES CNJ	TRECHOS RELACIONADOS À CAPACITAÇÃO
Resolução n. 510, de 26 de junho de 2023 – Regulamenta a criação, no âmbito do Conselho Nacional de Justiça e dos Tribunais, respectivamente, da Comissão Nacional de Soluções Fundiárias e das Comissões Regionais de Soluções Fundiárias, institui diretrizes para a realização de visitas técnicas nas áreas objeto de litígio possessório e estabelece protocolos para o tratamento das ações que envolvam despejos ou reintegrações de posse em imóveis de moradia coletiva ou de área produtiva de populações vulneráveis.	Art. 17. Caberá a todos os tribunais nacionais, à exceção do Supremo Tribunal Federal, no âmbito das suas respectivas escolas judiciais, promover a inclusão, nos cursos iniciais de formação continuada de magistrados e servidores, de temas de direito agrário, direito urbanístico e regularização fundiária, respeitadas as competências. [...]Art. 20. A capacitação dos magistrados e servidores ficará a cargo da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam).
Resolução n. 520, de 18 de setembro de 2023 – Dispõe sobre a Política Judiciária sobre Pessoas Idosas e suas interseccionalidades.	Art. 15. Cursos de formação deverão compor o Plano de Capacitação Anual das escolas judiciais e de servidores, a fim de disseminar os princípios, diretrizes e objetivos descritos nos arts. 2º, 3º e 4º, sobre temáticas relacionadas a pessoas idosas, constando a efetiva implementação como critério para concessão do Selo Tribunal Amigo da Pessoa Idosa.

RESOLUÇÕES CNJ	TRECHOS RELACIONADOS À CAPACITAÇÃO
Resolução n. 522, de 18 de setembro de 2023 – Institui o Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão de Processos e Documentos do Poder Judiciário e disciplina a obrigatoriedade da sua utilização no desenvolvimento e na manutenção de sistemas informatizados para as atividades judiciárias e administrativas no âmbito do Poder Judiciário.	Art. 4º À Comissão Permanente de Gestão Documental e de Memória do Poder Judiciário, com o apoio da Comissão Permanente de Tecnologia da Informação e Inovação, caberá o acompanhamento do cumprimento desta Resolução e a coordenação do Programa de avaliação do grau de aderência dos sistemas ao MoReq-Jus e de atualização permanente (Programa MoReq-Aval). [...] § 2º Referido Programa incluirá as seguintes ações, entre outras: [...] IV – propostas de capacitação relacionadas ao MoReq-Jus;
Resolução n. 524, de 27 de setembro de 2023 – Estabelece procedimentos ao tratamento de adolescentes e jovens indígenas no caso de apreensão, de representação em processo de apuração de ato infracional ou de cumprimento de medida socioeducativa, e dá diretrizes para assegurar os direitos dessa população no âmbito da Justiça da Infância e Juventude ou de juízos que exerçam tal competência.	Art. 19. Para o cumprimento do disposto nesta Resolução, os tribunais, em colaboração com as escolas de magistratura, promoverão cursos destinados à permanente qualificação e atualização funcional dos magistrados, magistradas, servidores e servidoras que atuam nas varas da infância e juventude ou nas que exerçam tal competência, notadamente nas comarcas com maior população indígena, em colaboração com a Funai, organizações indígenas, instituições de ensino superior ou outras instituições especializadas.
Resolução n. 530, de 10 de novembro de 2023 – Institui a Política Judiciária de Resolução Adequada das Demandas de Assistência à Saúde, que estabelece diretrizes para o planejamento de ações no âmbito do Fórum Nacional do Judiciário para a Saúde (Fonajus) e o seu respectivo Plano Nacional (2024-2029).	Anexo: Plano Nacional da Política Judiciária de Resolução Adequada das Demandas de Assistência à Saúde Programa continuado de capacitação dos magistrados em matéria de saúde, podendo firmar parceria com a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam) ou outras Escolas de Magistratura; estimular a capacitação de demais agentes que atuam na área, como membros do Ministério Público, de defensoria pública, de procuradorias, entre outros;

Fonte: Elaborado pelas autoras com a participação de Olga Maria Borges Vial.

A implementação das resoluções na questão da capacitação/formação demanda articulação entre a Enfam e as escolas no intuito de alinhamento sobre o problema público que se almeja, estabelecendo ainda uma governança no Judiciário e obedecendo as diretrizes didático-pedagógicas baseadas nas competências.

Nos termos do Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017, governança pública é o "conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade"[18].

Como escola de governo, a Enfam tem:

> O grande desafio das escolas de governo, nesse contexto, é articular a gestão da educação para o trabalho com o referencial de competências. Isso significa pensar como usar a noção de competência para alimentar a definição das necessidades de capacitação. Pelo fato de se tornar referencial para a gestão de pessoas no setor público, a gestão por competências cria a necessidade de revisitar processos e formas de administrar o quadro de servidores[19].

Contudo, diante da mudança de gestão da direção das escolas e consequentemente das equipes a cada dois anos, a implementação das

[18] BRASIL. **Decreto n. 9.203 de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 12 jan. 2024.

[19] CARVALHO, Antonio Ivo de *et al.* Reflexão sobre o trabalho em organizações governamentais. *In*: CARVALHO, Antonio Ivo de *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília, DF: Enap, 2009. cap. 1. p. 27.

formações nem sempre ocorre de forma alinhada às diretrizes e nem mesmo na perspectiva de problema público que o CNJ demanda.

Portanto, a Renejum está atrelada ao desafio da Enfam e das escolas judiciais de se articularem na formação baseada no referencial de competências ao mesmo tempo que a própria gestão organizacional inclua essas premissas.

> Mas, apesar de as organizações não trabalharem a gestão de seus quadros por competência, isso não significa impossibilidade de ação. Na prática, as escolas têm o desafio de trabalhar esse referencial focando em suas próprias atividades e no que podem realizar em termos educacionais[20].

Conforme Parente Filho[21], o planejamento educacional estratégico, quanto à amplitude, é elaborado para longo prazo, é global e tem foco na missão. Quanto à condução, é participativo, ajustável e negociável. Quanto à dinâmica de elaboração, considera conflito social, mudanças, com análise crítica, processos técnico e político. Quanto ao papel de atores, equipes/comunidade escolar e alta direção, considera-se participações ativas da comunidade escolar como coexecutores/atores, com facilitação e engajamento por dirigentes.

Nesse sentido, a visão de planejamento educacional estratégico provoca o trabalho da Renejum, que deverá ter como princípios a participação e, para isso, seus atores deverão atuar com clareza do papel de

[20] CARVALHO, Antonio Ivo de *et al.* Reflexão sobre o trabalho em organizações governamentais. *In*: CARVALHO, Antonio Ivo de *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília, DF: Enap, 2009. cap. 1. p. 28.

[21] PARENTE FILHO, José. **Planejamento Estratégico na Educação**. 3. ed. rev. e ampl. Brasília, DF: Liber Livro, 2010.

articulação e integração de pessoas e ações para viabilizar o trabalho participativo/colaborativo e que faça sentido para a comunidade escolar.

4 A GESTÃO BASEADA POR COMPETÊNCIAS DO SISTEMA JUDICIAL DE ENSINO E A RENEJUM

Com base em Jonnaert, Ettayebi e Defise[22], o currículo (e nessa perspectiva o planejamento de ensino) deve ser desenvolvido a partir das situações a serem vividas. É necessário saber organizar os elementos a serem prescritos nos programas de ensino, de modo a conduzir a aprendizagem para o desenvolvimento de competências. Isso implica a formação e atuação de uma equipe de coordenação/gestora com clareza do papel nas escolas e, além disso, com suporte de uma rede de apoio para realizar, de forma integrada, as ações de interesse coletivo, com pauta nos princípios da gestão democrática/participativa.

No cenário de planejamento da Renejum, ao justificar a realização da ação educativa, é relevante a explicitação de situações de trabalho que remetam para as competências a serem desenvolvidas – informação crucial para definição de objetivos a serem alcançados, seja numa ação educacional específica e/ou projeto gerencial, seja num plano de ação para guiar o trabalho da gestão.

Considerando a orientação das Diretrizes Pedagógicas da Enfam no ato de planejar o ensino, é relevante identificar as situações-problemas/competências de referências: quais competências complexas/cognitivas, específicas do trabalho, são demandadas

[22] JONNAERT, Philippe; ETTAYEBI, Moussadak; DEFISE, Rosette. **Currículo e competências**. Tradução Sandra Dias Loguércio. Porto Alegre: Artmed, 2010.

na prática e deverão ser objeto de desenvolvimento, norteadoras das ações educativas? Logo, delimitar as competências a serem desenvolvidas é relevante para orientar a formação, visto que traz mais clareza para definição de objetivos, conteúdos (saberes), metodologias de ensino-aprendizagem, práticas pedagógicas, diferentes contextos e cenários de aprendizagem, bem como os procedimentos de avaliação – informações inerentes à organização curricular.

> Mas os processos de desenvolvimento de competências dependem de algumas informações prévias fundamentais para acontecerem a contento. Para colocá-los em prática é preciso clareza sobre alguns pontos fundamentais: que problemas se pretende resolver? Quais são as estratégias que a organização deseja alcançar? Que competências mobilizar no ambiente de trabalho? Todos esses fatores devem ser considerados antes da definição dos temas e profissionais que participarão dos processos de capacitação. O desenvolvimento de competências é um grande recurso de apoio ao enfrentamento dos problemas da organização, desde que esses problemas, devidamente diagnosticados, possam ser solucionados com formação e capacitação[23].

Nessa linha, a Enfam, no âmbito da Renejum, pode contribuir com a ideia de multiplicadores: agregar e organizar as magistradas e os magistrados que dominam o conteúdo relacionado às competências requeridas pelas políticas judiciárias para que ministrem um curso para atender às competências de referência, e em seguida oferecer

[23] CARVALHO, Antonio Ivo de *et al.* Introdução. *In*: CARVALHO, Antonio Ivo de *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília, DF: Enap, 2009. p. 13.

uma oficina de planejamento didático-pedagógico para organizar o curso nas diferentes escolas judiciais e da magistratura.

Assim, o discente da formação continuada será um multiplicador no seu estado, no caso de escolas estaduais, e na sua região, no caso das escolas federais.

A proposta da Renejum, dessa forma, implica em uma estratégia que atende à dimensão territorial do Brasil – diante da complexidade e diversidade das escolas estaduais e federais – mas também o alinhamento didático-pedagógico da organização educacional baseada em competências estruturado pela Enfam no sistema de educação judicial.

> O modelo de gestão de pessoas por competências é, por sua própria natureza, um provocador e ampliador de debates. Isso acontece porque a melhoria da gestão organizacional está entre seus principais objetivos. Para tornar essa gestão mais efetiva é preciso discutir estratégias que mobilizem os talentos dos servidores de acordo com as necessidades institucionais, fazendo com que a gestão por competência se constitua no caminho para mudanças nas organizações a médio e longo prazos. Nesse contexto, é de se esperar que a área de gestão e capacitação de pessoas ganhe uma nova dimensão, tornando-se a alternativa estratégica de onde surgirão os processos destinados a reconfigurar as práticas e o desenho dos modelos de gestão atual[24].

[24] CARVALHO, Antonio Ivo de *et al.* Introdução. *In*: CARVALHO, Antonio Ivo de *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília, DF: Enap, 2009. p. 13.

Considerando as diretrizes da Enfam e a literatura educacional, o trabalho educativo e em rede implica planejamento – que é uma atividade intencional e com reflexões e análise em relação ao perfil e contexto do público e da instituição educacional. A análise contextual é o momento de refletirmos sobre o que observar e buscar de informações em relação ao público: identificar as necessidades e características, analisar o contexto no qual o público está inserido, escolher docentes que tenham os mesmos conhecimentos, desafios e problemas quanto a situações trabalho.

Nessa direção, foi pensado o planejamento e o plano de ação para o trabalho da Rede, considerando que a rede deverá focar em questões inerentes ao que é comum à Enfam e às escolas, em especial no que se refere ao planejamento e à implementação de ações educacionais de interesse comum do judiciário/das escolas. Isso implica atuação de gestores com articulação no momento do planejamento, considerando os procedimentos e as etapas, bem como as intencionalidades educativas comuns.

Essas etapas do planejamento educacional são o norte orientador das situações de ensinagem que, conforme Anastasiou e Alves[25], traduz-se como ensino que gera aprendizagem, e aqui vamos além de aprendizagens limitadas às situações de ensino. Mas àquelas que aprendemos no coletivo, com as equipes, com a prática diária e diálogos, como dizia Freire[26], que sejam geradores de novos diálogos, de transformação e de práxis.

O trabalho da rede, em sistema de cooperação e articulação, implica a elaboração de plano de ação anual a ser elaborado com a

[25] ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos; ALVES, Leonir Pessate (org.). **Processos de ensinagem na universidade**: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula. 8. ed. Joinville: UNIVILLE, 2009.

[26] FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 49. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

condução da Enfam, frente ao papel de gerência na rede, aproveitando, como foi feito em 2023, os Encontros das Escolas Judiciais da Magistratura[27] como espaços de integração, de articulação para oportunização de momentos de trocas na definição de ações e cronograma do trabalho da Rede, considerando o que é decisão do grupo.

Nesse sentido, não basta implementar a política judiciária com formação continuada na Enfam, mas reverbera-la nas escolas com a contextualização dos temas na perspectiva local/regional.

5 CONCLUSÃO

Diante do exposto, no cenário do sistema de educação judicial, com vistas ao ensino problematizador, cabe a atuação docente com clareza do papel na definição de ações/estratégias que visem à superação da relação tradicional entre docente e discente, buscando uma abordagem mais horizontal e colaborativa ao planejar e realizar o ensino.

Isso requer também compreensão do papel de docentes, equipe pedagógica e direção no sentido de refletir sobre as próprias práticas, analisar os resultados obtidos e ajustar estratégias para atender melhor às necessidades discentes. Diante do exposto, a Renejum terá um papel crucial na consolidação do sistema de educação judicial e de implementação das políticas judiciárias do CNJ.

Contudo, no momento do planejamento e na execução, é importante a integração de visões de diferentes pessoas que viabilizem a análise, proposições de ajustes no plano e na prática, de modo que as ações e decisões ocorram de forma coletiva e fomentem uma cultura institucional de pertencimento à rede. O plano de trabalho como documento que concretiza o planejamento e remete a direcionamentos

[27] A Enfam organizou dois encontros com docentes e equipe pedagógica em 2023, e dois em 2024.

da práxis educativa no sentido de ações em rede é crucial para atender aos desafios e às demandas decorrentes da articulação entre diferentes atores, interesses e demandas.

A Renejum é uma estratégia construída no âmbito do sistema de educação judicial que busca alinhar as demandas das políticas judiciárias do CNJ às diretrizes didático-pedagógicas baseadas nas competências estruturadas pela Enfam.

No contexto da complexidade social contemporânea, estratégias que articulem atores, interesses e demandas representam um desafio para que sejam inseridas nas estruturas e nos processos decisórios das instituições envolvidas. No âmbito da Renejum, a estruturação e organização do trabalho didático-pedagógico dos profissionais da Enfam e demais escolas judiciais e da magistratura inclui ainda a manutenção de uma cultura que valorize a educação baseada em competências, permitindo a contínua profissionalização de docentes magistrados e magistradas, e de demais profissionais das equipes técnico-pedagógicas e administrativas.

REFERÊNCIAS

ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos; ALVES, Leonir Pessate (org.). **Processos de ensinagem na universidade**: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula. 8. ed. Joinville: UNIVILLE, 2009.

BRASIL. **Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 12 jan. 2024.

BUCCI, Maria Paula Dallari. O conceito de política pública em direito. *In*: BUCCI, Maria Paula Dallari. **Políticas públicas**: reflexões sobre o conceito jurídico. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 1-49.

CARVALHO, Antonio Ivo de *et al*. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília, DF: ENAP, 2009.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Guia de Política Judiciária Nacional Programática**: estratégias de atuação de gestor(a) de Política Nacional Programática. 2. ed. Brasília, DF: CNJ, 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 159, de 12 de novembro de 2012**. Dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2012. Disponível em: https://atos.cnj.jus.

br/files/resolucao_159_17102012_19112012145120.pdf. Acesso em: 13 maio 2023.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Diretrizes Pedagógicas da Enfam**. Brasília, DF: Enfam, 2017.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Brasília, DF: Enfam, 2024. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/ensino/projeto-politico-pedagogico/. Acesso em: 12 jan. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Resolução n. 1 de 17 de setembro de 2007 [revogada]**. Dispõe sobre o curso de formação para ingresso na magistratura. Brasília, DF: STJ, 2007. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/9928/Res_1_2007_ENFAM.pdf. Acesso em: 13 maio 2023.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Resolução n. 2 de 17 de setembro de 2007 [revogada]**. Dispõe sobre os cursos de aperfeiçoamento para fins de vitaliciamento e promoção dos magistrados. Brasília, DF: STJ, 2007. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/9929/Res_2_2007_ENFAM.pdf. Acesso em: 13 maio 2023.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Resolução n. 2 de 8 de junho de 2016**. Dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e regulamenta os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de magistrados e de

formadores. Brasília, DF: STJ, 2016. Disponível em: https://emarf.trf2.jus.br/site/documentos/resolucaoenfam022016.pdf. Acesso em: 13 maio 2023.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Resolução n. 11 de 7 de abril de 2015**. Dispõe sobre as diretrizes pedagógicas da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira – Enfam. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/90106/Res_11_2015_ENFAM.pdf. Acesso em: 13 maio 2023.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/#. Acesso em: 20 jul. 2023.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 49. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

JONNAERT, Philippe; ETTAYEBI, Moussadak; DEFISE, Rosette. **Currículo e competências**. Tradução de Sandra Dias Loguércio. Porto Alegre: Artmed, 2010.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

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

PARENTE FILHO, José. **Planejamento Estratégico na Educação**. 3. ed. rev. e ampl. Brasília, DF: Liber Livro, 2010.

SAVIANI, Demerval. Sistema Nacional de Educação articulado ao Plano Nacional de Educação. **Revista Brasileira de Educação**, [*s.l*], v. 15, n. 44, p. 380-412, maio/ago. 2010. (Texto base da exposição feita no Simpósio de Abertura da Conferência Nacional de Educação (CONAE), no dia 29 de março de 2010). Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbedu/a/KdGRyTzTrq88q5HyY3j9pbz/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 12 jan. 2024.

SECCHI, Leonardo; COELHO, Fernando de Souza; PIRES, Valdemir. **Políticas públicas**: conceitos, casos práticos, questões de concursos. 3. ed. São Paulo: Cengage, 2020.

XIMENES, Julia Maurmann. A metodologia da problematização no ensino jurídico – exemplos de sua aplicabilidade. *In*: XIMENES, Julia Maurmann; SILVA, Larissa Tenfen (org.). **Ensinar direito o Direito**. São Paulo: Saraiva, 2015. p. 107-128.

XIMENES, Julia Maurmann. **Direito e Políticas Públicas**. Brasília, DF: ENAP, 2021.

CAPÍTULO 2

ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES DO RIO GRANDE DO SUL

O USO DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NA FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS: A EXPERIÊNCIA DA ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA – AJURIS

PATRÍCIA ANTUNES LAYDNER*
DANIEL NEVES PEREIRA**

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 Formação de juízes, para além de uma educação corporativa. 3 As competências a serem desenvolvidas: o educar para a vida de magistrado. 4 O uso de metodologias ativas nas formações

* Juíza de direito do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul – TJRS. Master II em Direito Ambiental. Doutora em Ciências Jurídicas pela Université de Paris-Sud. Especialista em Direito Europeu dos Contratos pela Université de Savoie. Coordenadora do Núcleo de Estudos de Direito Ambiental da Escola Superior da Magistratura da Ajuris e da Unidade Ambiental Ecojus do TJRS. Diretora da Escola Superior de Magistratura da Ajuris, biênio 2021/2023.

** Juiz de direito do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul – TJRS. Master of Laws (LL.M.) com ênfase em Direitos Humanos Internacionais junto à Indiana University (2020). Especialista em Direitos Fundamentais e do Consumidor pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (2013). Especialista em Jurisdição Inovadora pela Enfam (2022). Integrante da Comissão de Inovação do TJRS (2022/2023).

de magistrados: aprendizagem baseada em problemas. 5 Laboratórios de inovação do Poder Judiciário, para além de uma estrutura física. 6 O uso do Labee9 nas formações de magistrados: a experiência da Escola Superior da Magistratura. 7 Conclusão. Referências. Anexo A – Figuras.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como ponto de partida as necessidades de inovação no processo de formação inicial e continuada de magistrados. Por meio da adoção de metodologias ativas, principalmente de aprendizagem baseada em problemas, propõe a utilização dos laboratórios de inovação e de técnicas de Design Thinking como ferramentas voltadas à construção de uma educação inovadora.

A necessidade de formação de magistrados tem suas origens na Declaração Universal dos Direitos Humanos e visa atender, antes de tudo, ao anseio social de aprimoramento da Justiça. Trata-se, portanto, de uma modalidade de educação institucional muito particular, focada na transmissão de um "saber-fazer" e de um "saber-ser" com vistas ao desenvolvimento de competências muito específicas: imparcialidade, submissão à lei, diligência, lealdade e responsabilidade profissional.

O tema é de tamanha relevância que a Emenda Constitucional n. 45 de 2004 inseriu a formação inicial e continuada dos juízes entre as preocupações fundamentais da nação. Na sequência, foi criada a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, voltada à unificação das ações formativas de juízes, que ocorrem precipuamente no seio das escolas de magistratura. Entre as orientações da Enfam estão justamente a adoção de metodologias ativas de ensino.

Por outro lado, os tribunais, impulsionados pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, vêm implementando laboratórios de inovação, que nada mais são do que espaços físicos ou virtuais de criação e colaboração, voltados ao desenvolvimento de projetos e ações inovadores.

Nesse contexto, utilizando o método indutivo e partindo de uma análise descritivo-exploratória, de abordagem qualitativa, a partir de experiências formativas realizadas no âmbito da Escola Superior da Magistratura – ESM/Ajuris, pretendemos avaliar a possibilidade de utilização dos laboratórios de inovação do Poder Judiciário como um espaço formativo propício para a utilização de métodos ativos, notadamente ações de aprendizagem baseada em problemas.

2 FORMAÇÃO DE JUÍZES, PARA ALÉM DE UMA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A missão de julgar é extremamente complexa. Jean-François Thony[1] lembra, entre as dificuldades que caracterizam o contexto de intervenção do magistrado, que ele é desafiado a descobrir a verdade que todos se esforçam para esconder, a resolver o conflito que nenhuma das partes conseguiu solucionar e a arbitrar os grandes debates sociais nos quais o legislador ou o político não ousaram se aventurar.

Na medida em que as leis se multiplicam à velocidade dos avanços tecnológicos e que a justiça busca efetividade, lutando contra o excesso de demanda e a lentidão dos julgamentos, muitas são as

[1] THONY, Jean-François. Préface. *In*: ASTRUC, Philippe (org.). **Devenir Magistrat aujourd'hui**. Le recrutement et la formation des magistrats de l'ordre judi-ciaire. Paris: Gazette du Palais, 2010. p. IX-X.

dificuldades que marcam a atividade jurisdicional, o que se reflete sobre a formação de juízes.[2] O ritmo imposto pela informatização, associado à complexidade dos conflitos sociais, acentua o grau de exigência quanto à performance dos juízes e a legitimidade de suas decisões.[3]

Por outro lado, a tomada de consciência quanto à não infalibilidade dos magistrados, aliada a um certo movimento político de enfraquecimento do Poder Judiciário, intensifica a desconfiança em relação aos juízes, reforçando a importância objetiva de uma boa formação.

Parece-nos essencial investir na formação de magistrados, por meio do desenvolvimento das competências necessárias ao bom desempenho de sua missão.[4] Essa necessidade tem suas origens na Declaração Universal dos Direitos Humanos, particularmente no seu art. 10.[5] A formação de juízes aparece como uma ferramenta a serviço da qualidade da justiça, tendo por ambição a transmissão de um "saber-fazer" e de um "saber-ser" com vistas à competência, imparcialidade, submissão à lei, diligência, lealdade, em suma, responsabilidade

[2] Ver BEZERRA, Higyna Josita Simões de Almeida. Educação para formação de juízes-gestores: um novo paradigma para um judiciário em crise. **Escola Nacional da Magistratura**, Brasília, DF, v. 7, n. 6, p. 175-187, nov. 2012. Para quem a chamada "crise da justiça" deve ser considerada um elemento de motivação para o aperfeiçoamento de juízes e para o desenvolvimento de uma formação que tenha em conta também o tema da gestão judiciária.

[3] ALVES, Clara da Mota Santos Pimenta; MORAES, Vânila Cardoso André de. O novo paradigma de capacitação de magistrados e o atual modelo de curso de formação. **Revista CEJ**, Brasília, DF, v. 18, n. 62, p. 16, jan./abr. 2014. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/115610/novo_paradigma_capacitacao_alves.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

[4] Sobre a definição teórica de educação por competências, ver item 2.

[5] "Todo ser humano tem direito, em plena igualdade, a uma justa e pública audiência por parte de um tribunal independente e imparcial, para decidir seus direitos e deveres ou fundamento de qualquer acusação criminal contra ele." ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos do Homem**. [*s. n.*]: ONU, 1948.

profissional.[6] Com efeito, diz-se que a obtenção de uma boa justiça se deve tanto aos processos quanto ao espírito e à formação dos que os colocam em marcha.[7]

A respeito do processo de formação profissional – no qual se insere a formação de magistrados – a literatura especializada costuma identificar quatro etapas:[8] a primeira, considerada como um estágio de pré-formação, compreende as experiências pretéritas que operam sobre o indivíduo ou o influenciam de forma inconsciente; a segunda é uma etapa dita de formação inicial, que se passa dentro de uma instituição específica onde os futuros profissionais vão adquirir os conhecimentos e desenvolver as competências necessárias ao exercício da profissão; a terceira etapa é a da iniciação, que corresponde aos primeiros anos de exercício profissional; e, por fim, a quarta e última etapa é a da formação continuada, compreendendo todas as atividades organizadas pela instituição ou correspondente a uma iniciativa individual, que levam ao aperfeiçoamento profissional. No que diz respeito particularmente aos juízes, entre a primeira e a segunda etapa é possível identificar um momento bem particular, que corresponde ao período de preparação para o concurso, quando os candidatos são levados a revisar e integrar conteúdos necessários à aprovação. Isso não impede que, em termos de formação de juízes, o tema seja normalmente reduzido a duas frentes – formação inicial e

[6] ZUCHOWICZ, Laurent. Formation et spécialisation des juges et des juges consulaires. *In* : GINESTET, Catherine (dir.). **La spécialisation des juges**: acts du colloque des 22 e 23 novembre 2010 organisé par l'institute de Droit Privé. Toulouse: Presses Université Toulouse, 2012. p. 117.

[7] CHAPUS, René. Qu'est-ce qu'une juridiction? La réponse de la jurisprudence administrative. *In*: WALINE, Marcl (dir.). **Recueil d'études en hommage à Charles Eisenmann**. Paris : Cujas, 1975. p. 265.

[8] LAYDNER, Patricia, **Un Juge pour l'environnement, étude comparée en droit français et brésilien**. 2016. Tese (Doutorado em Sciences de l'Homme et de la société). – Université Paris Saclay, France. Disponível em: https://theses.hal.science/tel-04098661. Acesso em: 27 jul. 2023.

formação continuada – que na prática equivalem às áreas de atuação das escolas de formação de magistrados.

Ainda que teoricamente a formação inicial possa ser considerada toda a etapa de estudos que precede o início das atividades profissionais, doravante, ao adotarmos o termo "formação inicial", estaremos fazendo referência aos cursos de formação inicial regulamentados pela Enfam, que visam o desenvolvimento das competências necessárias ao exercício da atividade judicante. Podem corresponder à etapa final do concurso de ingresso à carreira ou serem realizados logo após a finalização do concurso. Compostos de aulas teóricas seguidas de prática supervisionada, a carga horária mínima deve ser de 480 horas-aula.[9]

Porém a formação continuada pode ser definida como o conjunto de ações educacionais voltadas ao desenvolvimento das competências profissionais necessárias ao aprimoramento da qualidade da prestação jurisdicional. Essas ações são dirigidas a magistrados que estão atuando na carreira e têm por foco a melhoria do desempenho nas atividades judicantes, além de poderem ser realizadas pela Enfam ou por escolas autorizadas mediante credenciamento.[10]

Durante muito tempo, a ideia predominante nos tribunais brasileiros era de que os candidatos eram bem formados pelas universidades,[11] e o concurso se limitava a selecionar os melhores juristas, os quais, uma vez aprovados, gozavam de uma certa presunção

[9] Informações disponíveis em: https://www.enfam.jus.br/ensino/programas-de-fomacao/formacao-inicial/. Acesso em: 27 jun. 2022.

[10] Informações disponíveis em: https://www.enfam.jus.br/ensino/programas-de-fomacao/formacao-continuada/. Acesso em: 27 jun. 2022.

[11] TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. As escolas judiciais no mundo contemporâneo. **Revista de informação legislativa**, Brasília, DF, v. 38, n. 149, p. 12, jan./mar. 2001. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/648/r149-01.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Acesso em: 27 jul. 2023.

de maturidade intelectual. Assim, a seleção dos candidatos era feita exclusivamente com base nos conhecimentos jurídicos e não havia preocupação com a preparação do futuro magistrado, tampouco com a atualização de conhecimento dos juízes em exercício. Considerava-se que um bom juiz era forjado pela experiência e que o papel dos mais antigos era guiar os mais jovens, transmitindo-lhes os parâmetros éticos e a concepção institucional da corte.[12] Essa visão dava margem a situações como a narrada por Ricardo Arnaldo Malheiros Fiuza, que exerceu o cargo de diretor-geral do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais – TJMG, e conta que não era incomum um novato, após ser investido em suas funções por um simples ato da Presidência, descer ao seu gabinete de forma aturdida e solicitar ajuda para dar os primeiros passos.[13] Da mesma forma, os juízes mais antigos também enfrentavam dificuldades, pois eram levados a acompanhar a evolução do Direito e a se atualizar por seus próprios meios, por vezes, não recebendo qualquer suporte material ou financeiro de parte do seu tribunal.

A primeira tentativa de criação de um sistema brasileiro de formação de juízes data de 1970, quando a Justiça estadual do Rio Grande do Sul, diretamente inspirada do modelo francês, criou um centro de preparação à magistratura. Este centro funcionou até 1980, quando foi criada a Escola Superior da Magistratura do Estado do Rio Grande do Sul – ESM, uma instituição privada pertencente à Associação

[12] NALINI, José Renato. A formação dos magistrados no Brasil. **Revista de Direito Constitucional e Internacional**, São Paulo, v. 9, n. 34, p. 92-98, jan./mar. 2001.

[13] FIUZA, Ricardo Arnaldo Malheiros Considerações pessoais sobre a seleção e a formação de magistrados em Portugal e França. **Revista da EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 192, 1998.

de Magistrados – Ajuris.[14] Entre os anos de 1980 e 1990, assistiu-se ao fenômeno de multiplicação das escolas de magistratura no país, instituições estas que, na ausência de normativas de uniformização dos processos formativos, passaram a atuar de forma autônoma e independente. Em 2004, a partir da Ementa n. 45, a formação inicial e continuada dos magistrados passou a integrar o rol de preocupações nacionais, dispondo o art. 93, IV, da Constituição Federal – CF sobre o caráter oficial e obrigatório dos cursos de formação de magistrados. Mais do que isto, foi criada no âmbito do Superior Tribunal de Justiça – STJ a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, cuja missão é regulamentar, autorizar e fiscalizar os cursos oficiais de admissão e promoção de magistrados (art. 105, § 1º, I, da CF).[15] Desde então, por meio da edição de resoluções normativas, é a Enfam que dita as regras em termos de educação coorporativa de magistrados, tanto no que diz respeito à carga horária de cursos, características do corpo docente e discente, avaliações e, como veremos adiante, no tocante às metodologias de ensino aplicáveis.

Como se pode perceber, a educação para magistrados apresenta características muito peculiares. Se por um lado parece se aproximar da denominada educação coorporativa, são, no entanto, suas características específicas que a distanciam da prática educacional realizada por empresas. Com efeito, assiste-se a um fenômeno de

[14] GALLO, Carlos Alberto Provenciano. O Centro Nacional de Estudos Judiciários do direito francês (atual "École Nationale de la Magistrature") e a reforma do judiciário no Brasil. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, DF, v. 14, n. 53, p. 271-292, jan./mar. 1977. Ver também o: BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Subsídios à implantação da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados/ENFAM no Superior Tribunal de Justiça**. Brasília, DF: STJ, 2006. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2014/04/Volume-VII-.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

[15] BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituiçao.htm. Acesso em: 27 jul. 2023.

extensão das universidades coorporativas que estaria relacionado diretamente com a complexidade enfrentada pelo meio empresarial. Contudo, como ressalta Fátima Bayma, são principalmente as exigências do mercado e a competitividade que impulsionam as empresas a implementarem políticas voltadas à formação de quadros profissionais cada vez mais habilidosos e competentes.[16]

No caso dos tribunais, ainda que se possa pensar em desafios da complexidade, não há como falar em competitividade e não é o mercado que norteia as necessidades educacionais. O principal objetivo que guia as ações formativas de magistrados é a melhoria da Justiça, ou seja, beneficiar a sociedade, os cidadãos que serão potencialmente afetados pelas decisões judiciais.[17] Não por acaso, as diretrizes pedagógicas da Enfam salientam que: "O pressuposto educacional da Enfam é que as ações vinculadas à formação e ao aperfeiçoamento da magistratura estejam rigorosamente fundamentadas no compromisso que o Poder Judiciário tem com a sociedade e, consequentemente, com as mudanças e necessidades

[16] OLIVEIRA, Fátima Bayma. Educação à distância e Educação corporativa. *In*: OLIVEIRA, Fátima Bayma de (org). **Educação corporativa desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p. 24.

[17] "Devemos compreender os processos de formação de juízes como de relevância estratégica não somente para o Poder Judiciário, mas, especialmente, para os cidadãos que sofrem os impactos das decisões judiciais, e aceitar que, apesar do rigorismo dos concursos de seleção, os jovens juízes não estão preparados para atender às exigências do cargo e que, mesmo ao longo da carreira, não estarão os magistrados completamente prontos para desempenhar as complexas demandas que lhes chegam às mãos, se não receberem de suas instituições a adequada formação de magistrados." SELAU, Isabel Cristina Lima. Formação de magistrados. **Revista de doutrina do TRF4**, Porto Alegre, n. 74, out. 2016. Disponível em: https://revistadoutrina.trf4.jus.br/index.htm?https://revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao074/Isabel_Selau.html. Acesso em: 27 jul. 2023.

sociais"[18]. Na mesma linha, a Escola Superior da Magistratura – ESM prevê em seu projeto político pedagógico, entre os seus objetivos, "inspirar a atuação dos magistrados no quadro dos princípios éticos e humanísticos, propiciando proatividade e competência em temas emergentes e de vanguarda do Direito, com reflexos para o sistema de justiça e a sociedade".[19]

Dessa forma, são esses objetivos que vão guiar as ações educativas voltadas a esse grupo profissional tão específico, influenciando a definição das competências necessárias ao exercício da atividade jurisdicional e as metodologias aplicáveis às ações formativas correspondentes.

3 AS COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS: O EDUCAR PARA A VIDA DE MAGISTRADO

A análise das metodologias aplicáveis às ações educacionais voltadas para magistrados passa, necessariamente, pela definição das necessidades de ensino/aprendizagem, ou seja, pela delimitação das competências a serem desenvolvidas por meio das ações formativas.

De início, é importante salientar que a formação de magistrados ocorre em um contexto de educação para adultos, estando afeita,

[18] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Diretrizes pedagógicas da Enfam**. Brasília, DF: Enfam, 2017. p. 8. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_Enfam_2017_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam-_Texto_-Principal.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

[19] O Projeto Político Pedagógico da ESM consta de seu Plano de Desenvolvimento Institucional. ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. Rio Grande do Sul: AJURIS, [2020]. Disponível em: https://escoladaajuris.org.br/wp-content/uploads/2023/08/Plano-de-Desenvolvimento-Institucional-ESM.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

portanto, à área da denominada andragogia.[20] Trata-se de uma educação singular que, em alguns pontos, se aproxima da educação coorporativa, apresentando, contudo, características que lhe são próprias, e é notadamente o interesse público e social que marca as ações formativas. Porém, assim como ocorre na educação coorporativa, o que deve guiar as ações educacionais de magistrados é a busca pelo desenvolvimento de competências.

Mas afinal, o que é competência? E qual o significado desse termo tão empregado por instituições de ensino?

Segundo Roberto Madruga[21], "designada comumente como a soma de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de um indivíduo (CHA), a competência é a base da Educação Corporativa, é a busca pela perfeição." Ainda, de acordo com o autor, para adquirir uma competência, é necessário que o indivíduo "domine o saber, o fazer e se movimente com atitude para implantar o que está definido.[22]"

A ideia de ensino por competências sempre esteve muito atrelada à área da educação coorporativa, visto que esta, justamente, tem como foco o aprimoramento de colaboradores, ao prover "conhecimentos, habilidades e competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da organização"[23]. No entanto, seu campo de atuação tem sido ampliado e são muitas as vozes defendendo a criação

[20] A andragogia seria a teoria voltada ao estudo da educação de adultos e à forma como os adultos aprendem. Entre os aspectos principiológicos abordados pela andragogia, estão: a) necessidade do aprendiz de saber; b) autoconceito do aprendiz; c) experiência anterior do aprendiz; d) prontidão para aprender; e) orientação para aprendizagem; e f) motivação para aprender. BES, Pablo. **Andragogia e educação profissional**. Porto Alegre: Sagah, 2017. *E-book.*

[21] MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento de competências e implementação da educação corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2020. p. 16. *E-book.*

[22] *Ibid.*, p. 24.

[23] EBOLI, Marisa. Fundamentos, princípios e práticas da educação corporativa. *In:* EBOLI, Marisa. **Educação corporativa**: muitos olhares. São Paulo: Grupo GEN, 2014. p. 18.

de modelos de educação por competências também no ambiente escolar. Nessa linha, a escola teria por objetivo preparar adultos capazes para lidar com problemas no futuro, ou seja, desenvolver competências para a vida[24].

Na medida em que, como referimos, a formação de juízes busca atender interesses que vão muito além da própria instituição, ousamos afirmar que a educação por competências, nesse caso, estaria muito mais próxima do conceito acima defendido do que propriamente do ensino por competências corporativo. Logo, as ações educativas teriam como objetivo primordial educar para a vida de juiz, ou seja, para lidar com problemas enfrentados na atividade jurisdicional.

A análise da definição de competências que consta das diretrizes pedagógicas da Enfam[25] parece confirmar essa tendência:

> O conceito de competência, como compreendido pela Enfam, é a capacidade de agir – em situações previstas e não previstas – com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos, experiências sociais e de trabalho, comportamentos e valores, desejos e motivações, desenvolvidos ao longo das trajetórias de vida em contextos cada vez mais complexos.
> Competência, então, vincula-se à capacidade de solucionar problemas, mobilizando, de forma transdisciplinar, conhecimentos, capacidades específicas, cognitivas complexas, comportamentais e habilidades psicofísicas, transferidos para novas situações; implica em atuar mobilizando conhecimentos.

[24] ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. **Métodos para ensinar competências**. Porto Alegre: Penso, 2020.

[25] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Diretrizes pedagógicas da Enfam**. Brasília, DF: Enfam, 2017. p. 20. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_Enfam_2017_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam-_Texto_-Principal.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

É esse, pois, o espírito geral que marca a definição das competências a serem desenvolvidas pelas ações educacionais voltadas a esse público específico. Tais competências estão definidas no Apêndice A das Diretrizes Pedagógicas da Enfam – que serve de guia a todas as escolas de magistratura do país, à exceção das escolas de magistratura do trabalho – e estão classificadas da seguinte forma:

I. Competências específicas: relativas ao conhecimento técnico vinculado ao saber fazer; devem ser pautadas pelas necessidades de profissionalização dos magistrados com base nas atividades de cada setor/unidade do tribunal; integram, além da dimensão técnica, as dimensões política e ética;
II. Competências cognitivas complexas: relativas ao saber conhecer; integram as operações mentais utilizadas para estabelecer relações com e entre objetos, situações, fenômenos e pessoas que se deseja conhecer;
III. Competências comportamentais: relativas ao saber conviver; combinam dimensões tais como o comportamento, a cultura e a identidade, bem como a ideia de vontade, ou seja, de engajamento e de motivação; desenvolvem-se nos espaços e momentos de interação e de trocas, nos quais se formam as identidades.[26]

A análise dessas competências aponta, como veremos, para a adequação do uso dos métodos ativos nas ações formativas dirigidas a

[26] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Apêndice A**. Apresentação sistematizada das diretrizes pedagógicas. Brasília, DF: Enfam, 2017. p. 11. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_2017_Enfam_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam_-Apendice_A.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

magistrados, com especial ênfase para o uso da aprendizagem baseada em problemas.

4 O USO DE METODOLOGIAS ATIVAS NAS FORMAÇÕES DE MAGISTRADOS: APRENDIZAGEM BASEADA EM PROBLEMAS

Como referimos, a formação de magistrados se dá no contexto da educação de adultos. Assim, deve ter por base não apenas o foco no aluno, mas valores como independência, autodirecionamento, experimentação, respeito mútuo e cooperação. A aprendizagem participativa e baseada em experiências encontra terreno fértil no campo da educação para adultos.[27] Não é surpreendente, portanto, que o emprego de métodos ativos de ensino, que coloquem o magistrado-aluno no papel de protagonista no processo de aprendizagem, seja uma das principais novidades trazidas pela reforma do processo educacional de juízes.

A respeito da adequação da utilização das metodologias ativas no contexto da educação de adultos, Pablo Bes afirma que:

> [...] elas têm o potencial de despertar a curiosidade, à medida que os alunos se inserem na teorização e trazem elementos novos, ainda não considerados nas aulas ou na própria perspectiva do professor. Quando acatadas e analisadas as contribuições dos alunos, valorizando-as, são estimulados os sentimentos de

[27] Sobre o tema ver: DEAQUINO, Carlos Tasso Eira. **Como aprender**: Andragogia e as habilidades de aprendizagem. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 12.

> engajamento, percepção de competência e de pertencimento, além da persistência nos estudos, entre outras.[28]

Teresa Avalos Pereira também ressalta a importância das metodologias ativas de aprendizagem, que ao contrário da aprendizagem passiva, "permitem a colaboração (porque são desenhadas para que um aluno auxilie o outro, construindo o conhecimento coletivamente); facilitam o desenvolvimento de competências e habilidades cognitivas" e "fazem os estudantes tomarem para si a responsabilidade de aprender superiores"[29].

Nesse sentido, em sua proposta didático-pedagógica, a Enfam orienta que as escolas realizem ações formativas que considerem as dimensões humanas, crítica e reflexiva dos magistrados-alunos, devendo, para tanto, "contemplar as interfaces entre as áreas do conhecimento que permitem uma adequada apreensão teórico-prática do objeto em estudo, seja na sua apresentação, seja na proposição de atividades que promovam o protagonismo do aluno"[30].

Isso não quer dizer que a teoria não tenha espaço na formação de juízes. Ao contrário, o Direito, como disciplina abstrata, não pode se despir completamente de seu substrato teórico, e a própria aplicação das normas se faz por meio da concretização de regras abstratas. Mais do que isso, a mera aplicação de atividades práticas desconectadas de

[28] BES, Pablo. **Andragogia e educação profissional**. Porto Alegre: Sagah, 2017. E-book.

[29] PEREIRA, Teresa Avalos. **Metodologias ativas de aprendizagem do século XXI**: integração das tecnologias educacionais. São Paulo: ABED, 2017. Disponível em http://www.abed.org.br/congresso2017/trabalhos/pdf/407.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

[30] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Diretrizes pedagógicas da Enfam**. Brasília, DF: Enfam, 2017. p. 19. Disponível em https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_Enfam_2017_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam-_Texto_-Principal.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

um conteúdo teórico-reflexivo correlato pode vir a esvaziar os objetivos da atividade educacional.

Nesse sentido, ao relatar um experimento educacional envolvendo trabalhadores da empresa Repar, Acacia Zeneida Kuenzer defende a articulação entre os polos teórico e prático, que, guardadas suas especificidades, unificariam-se pelo pensamento. Para a autora, a riqueza dos processos pedagógicos reside justamente no seu "caráter mediador, visto que promovem a articulação entre teoria e prática, remetendo-se a discussão para o plano do método".[31]

Pois é justamente essa articulação que é orientada pela Enfam em suas diretrizes pedagógicas, cujo Apêndice A[32] sugere o seguinte percurso metodológico:

- problematização, tendo como ponto de partida o contexto do trabalho;
- teorização: definição de conhecimentos que precisam ser apreendidos para tratar o problema, as fontes e os

[31] "A experiência pedagógica levada a efeito na Repar com os novos operadores foi muito significativa com relação ao par categorial parte/totalidade; diferentemente dos processos anteriores, centrados na memorização da 'linha' e na repetição de manobras e rotinas, o projeto, tomando como foco o processo de trabalho da área onde o operador iria atuar, em relação às demais áreas, priorizou o domínio do fluxo do processo, buscando sempre a compreensão das relações entre parte e totalidade e entre teoria e prática." KUENZER, Acacia Zeneida. **Competência como Praxis**: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores.;

Porto Alegre: Secretaria de Educação, 2013. p. 13. Disponível em: https://servicos.educacao.rs.gov.br/dados/seminariointernacional/acacia_kuenzer_competencia_praxis.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

[32] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Apêndice A**. Apresentação sistematizada das diretrizes pedagógicas. Brasília, DF: Enfam, 2017. p. 16. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_2017_Enfam_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam_-Apendice_A.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

instrumentos para buscá-los, sempre articulando trabalho individual e coletivo;

- formulação de hipóteses: etapa em que se estimula a criatividade na busca de soluções originais e diversificadas que permitam o exercício da capacidade de decidir a partir da listagem de consequências possíveis que envolvam as dimensões cognitiva, ética e política;
- proposta de intervenção na realidade, que constitui ponto de partida (diagnóstico) e ponto de chegada (solução do problema), em um patamar agora superior de compreensão: da percepção limitada e nebulosa da realidade, chega-se à realidade compreendida, dissecada, concretizada.

A partir dessas orientações, é possível perceber que a Enfam prioriza o uso da metodologia de aprendizagem baseada em problemas (ou aprendizagem baseada em projetos), também conhecida como Problem Based Learning – PBL. Esta metodologia pode ser definida como a "utilização de projetos autênticos e realistas, baseados em uma questão, tarefa ou problema altamente motivador e envolvente, para ensinar conteúdos acadêmicos aos alunos no contexto do trabalho cooperativo para a resolução de problemas". [33] A tendência parece se confirmar na própria proposta pedagógica da Escola, quando ela enfatiza prezar "pela formação integral do magistrado, aliada a iniciativas educacionais baseadas na problematização da realidade"[34].

[33] BENDER, Willian N. **Aprendizagem baseada em projetos**: educação diferenciada para o século XXI. Porto Alegre: Penso, 2014.

[34] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Diretrizes pedagógicas da Enfam**. Brasília, DF: Enfam, 2017. p. 8. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_Enfam_2017_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam-_Texto_-Principal.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

As vantagens da metodologia de aprendizagem baseada em problema, segundo Willian N. Bender, estaria na motivação dos alunos, no alto grau de comprometimento gerado pelo seu caráter cooperativo e principalmente na experiência de aprendizagem autêntica.[35] Esta metodologia também encontra correspondência com as competências que se busca desenvolver nas ações educacionais de juízes, uma vez que permitem que sejam trabalhados simultaneamente conhecimentos técnicos, competências cognitivas complexas e dimensões comportamentais, inclusive a motivação e cooperação.

Acompanhando e participando ativamente deste processo evolutivo e buscando atender às diretivas da Enfam, a ESM vem adotando, seja na formação inicial ou continuada, ações educacionais com abordagem teórico-prática, por meio de aulas expositivo-dialogadas seguidas da aplicação de estudos de caso. A título de exemplo, podemos mencionar uma das atividades propostas em um curso de aperfeiçoamento para magistrados (formação continuada) sobre a temática de precedentes, realizado em agosto/setembro de 2020, no formato virtual. O projeto de credenciamento submetido à Enfam, descreve a seguinte metodologia ativa:

> Breve exposição dialogada a respeito do funcionamento do Núcleo de Gerenciamento de Precedentes (Nugep) do TJRS, bem como sobre a forma de acesso aos precedentes dos tribunais superiores. Os cursistas serão divididos em grupos e receberão casos hipotéticos nos quais exercitarão a busca de precedentes aplicáveis mediante consulta junto à ferramenta disponibilizada

[35] BENDER, Willian N. **Aprendizagem baseada em projetos**: educação diferenciada para o século XXI. Porto Alegre: Penso, 2014.

pelo Nugep no *site* do TJRS. Será realizada reunião no Zoom para debate.[36]

Se esse exemplo corresponde à metodologia baseada em problemas e parece bem adequado aos objetivos formativos traçados na formação em questão, além de atender às diretivas da Enfam, pensamos que é possível evoluir ainda mais, o que pode ser propiciado pelo uso dos laboratórios de inovação para o desenvolvimento das metodologias ativas.

5 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO, PARA ALÉM DE UMA ESTRUTURA FÍSICA

A imagem da Justiça brasileira está constantemente associada a elementos de crise e a uma sensação de descontentamento por grande parte da população, normalmente relacionados com a demora na solução dos litígios, com o custo operacional da instituição e com as dificuldades de acesso à justiça.[37]

Aliado a isso, nos últimos tempos o Poder Judiciário brasileiro vem enfrentando grandes mudanças, a maior delas, sem dúvida alguma, decorrente do avanço do processo eletrônico. A informatização processual representa uma guinada para todos os envolvidos no processo, tanto partes quanto operadores do Direito, mas particularmente para os juízes e tribunais, impactando de forma

[36] Informação fornecida pela Coordenadora Pedagógica da ESM, Ingrid Cavion, em 2020.

[37] CAPELLARI, Eduardo. A crise do Poder Judiciário no contexto da modernidade: a necessidade de uma definição conceitual. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, DF, v. 38, n. 152, p. 137, out./dez. 2001.

geral as rotinas e desafiando a reorganização de equipes e a revisão dos processos de trabalho.

É nesse contexto que surge a ideia de implementação de laboratórios de inovação no âmbito dos tribunais.

Mas afinal, o que é um laboratório de inovação?

Composto pelos termos "laboratório", que pode ser compreendido como um local de experimentação destinado a transformar ideias, e "inovação", que corresponde a uma forma diferente de pensar e agir, um laboratório de inovação pode ser definido como "um espaço projetado para pensar e testar ideias".[38] Transposto esse modelo para a gestão pública e, particularmente, para o sistema de justiça, surge a ideia da criação de espaços no âmbito dos tribunais, cujo objetivo é identificar problemas e, a partir daí, propor soluções inovadoras voltadas à melhoria do serviço prestado. Nesse sentido, a Resolução n. 395/2021 do CNJ institui a Política de Gestão da Inovação do Poder Judiciário e dispõe em seu art. 4º que "Os órgãos do Poder Judiciário deverão implementar a política de gestão da inovação com base nos princípios dispostos no art. 3º desta resolução, instituindo laboratórios de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais."[39]

No âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul – TJRS, a inovação era uma pauta antiga, oficializada em 2014 com a criação da Comissão de Inovação.[40] Atenta ao movimento que tomava corpo no âmbito dos tribunais e impulsionada pelo

[38] Ana Carolina Alhadas, Rafaella Salles, Rodrigo Roll. Como inovar no governo? Aprenda com os laboratórios de inovação. Disponível em: https://www.politize.com.br/laboratorios-de-inovacao/.

[39] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/original125931202106096 0c0bb3333a4f.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

[40] RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. **Ato n. 027/2014-P**. Institui a Comissão de Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Porto Alegre: TJRS, 2014.

Provimento n. 85/2019 do CNJ – que, ao dispor sobre políticas de integração da Agenda 2030 no âmbito do Poder Judiciário, estimulou a criação de laboratórios de inovação e desenvolvimento sustentável – a comissão propôs a criação do Laboratório de Inovação do TJRS – Labee9, oficialmente instituído por ato da Presidência em 28 de setembro de 2020[41]. Funcionando em um espaço moderno, que em nada lembra as estruturas físicas tradicionais do Judiciário gaúcho e que visa justamente despertar a criatividade e inovação, o Labee9 busca propiciar:

> [...] uma ATUAÇÃO COLABORATIVA e MULTIDISCIPLINAR, integrando instâncias, órgãos, setores do Poder Judiciário do RS e parcerias público-privadas, em rede, utilizando métodos modernos, centrados na experiência dos usuários e valendo-se da competência e expertise de seus magistrados e servidores.[42]

Como todo laboratório de inovação, o Labee9 é muito mais do que um mero espaço físico. Conta com uma rede de colaboradores – denominados *colabees* – e investe na utilização de metodologias inovadoras de Design Thinking. Apesar de ser dificilmente traduzível para o português, o Design Thinking pode ser definido como "uma forma de pensar, analisar e propor alternativas criativas para lidar com

[41] RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. **Ato n. 042/2020-P**. Cria o laboratório de Inovação do Poder Judiciário Estadual e dá outras providências. Porto Alegre: TJRS, 2020. Disponível em: https://www.tjrs.jus.br/novo/labee9/wp-content/themes/labee9/assets/doc/ato-criacao-labee9.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

[42] RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. **Labee9**. Laboratório de Inovação TJRS. Porto Alegre: TJRS, [201-]. Disponível em: https://www.tjrs.jus.br/novo/labee9/wp-content/themes/labee9/assets/doc/historia-labee9.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

desafios e solucionar problemas a partir da participação das pessoas."[43], tendo sempre como foco a solução de problemas. Trata-se de um "processo sistêmico e iterativo, que toma como referência as pessoas no seu cotidiano, na sua vida, em diferentes tipos de experiências de acordo com cada projeto"[44], utilizando-se para tanto de técnicas criativas como o *brainstorming*, o pensamento virtual ou o *storytelling*.

Como salientam Esclepíades de Oliveira Neto, Adriana Moraes de Carvalho e Clara Dias Vieira, os laboratórios de inovação do Poder Judiciário visam:

> [...] o desenvolvimento de soluções baseadas na análise de dados que expressem de forma clara e intuitiva onde estão concentrados os pontos de estrangulamento do sistema de Justiça, sendo o local de partida para ajudar os gestores a entenderem melhor as deficiências do sistema e a aplicarem as respostas adequadas aos problemas identificados.[45]

Como se pode perceber, a base dos laboratórios de inovação é justamente a resolução de problemas, o que os torna o local ideal para o desenvolvimento de metodologias do tipo *problem based learning*.

[43] TAJRA, Sanmya; RIBEIRO, Joana. **Inovação na prática**: design thinking e ferramentas aplicadas a startups. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. p. 127.

[44] TAJRA, Sanmya; RIBEIRO, Joana. **Inovação na prática**: design thinking e ferramentas aplicadas a startups. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. p. 135.

[45] OLIVEIRA NETO, Esclepíades de; CARVALHO, Adriana Moraes de; VIEIRA, Clara Dias. Rede nacional de laboratórios de inovação gerencial e tecnologia da informação: eficiência e transparência no Poder Judiciário a serviço do desenvolvimento sustentável. **Revista CNJ**, Brasília, DF, v 4, n. 2, p. 190, jul./dez. 2020. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/ojs/index.php/revista-cnj/article/view/175/69. Acesso em: 27 jul. 2023.

6 O USO DO LABEE9 NAS FORMAÇÕES DE MAGISTRADOS: A EXPERIÊNCIA DA ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA

Em 2022, com o término das restrições impostas pela pandemia, decidida a retomar as atividades presenciais, a ESM se viu em um impasse: em que lugar realizar as atividades, visto que o prédio onde tradicionalmente funciona estava interditado em razão de obras de reforma? Surgiu então a ideia da utilização do Labee9, um espaço situado no 9º andar do prédio antigo do tribunal, cuja aparência moderna e inovadora destoa por completo do restante das instalações ali existentes, mas também do próprio ambiente da ESM. Esse movimento, iniciado a partir da simples necessidade de busca por espaço, foi o início de um processo de oxigenação das práticas educativas da escola, que acabou levando à adoção de novas metodologias de ensino.

O primeiro curso realizado no local foi um curso de formação continuada, denominado Curso de Atualização para Magistrados – CAM, tendo por tema os Direitos Humanos e a Agenda 2030. Tratou-se de curso semipresencial, com utilização da técnica da sala de aula invertida.[46] Na fase preparatória, os alunos assistiram a aulas teóricas e participaram de fóruns de discussão na plataforma de ensino, conteúdo que serviu de base preparatória para as atividades realizadas na etapa presencial.

Porém, no laboratório, adotou-se a metodologia de aprendizagem por experiência (*problem based learning*) consistente

[46] "Basicamente, o conceito de sala de aula invertida é o seguinte: o que tradicionalmente é feito em sala de aula, agora é executado em casa, e o que tradicionalmente é feito como trabalho de casa, agora é realizado em sala de aula." BERGMANN, Jonathan; SAMS, Aaron. **Sala de aula invertida**: uma metodologia ativa de aprendizagem. Rio de Janeiro: LTC, 2016. p. 11.

em imersões colaborativas voltadas ao desenvolvimento de projetos relacionados com a Agenda 2030,[47] particularmente com o ODS 16 que diz respeito à eficácia da Justiça.

As atividades, que contaram com a participação de 36 cursistas, denominadas "oficinas", buscaram discutir colaborativamente soluções para problemas do Judiciário gaúcho: a) estrutura física do Poder Judiciário, sustentabilidade e processo eletrônico; b) uso de linguagem simples no âmbito do Poder Judiciário; e c) criação de núcleos de justiça 4.0.[48]

Na primeira oficina, foi adotada uma metodologia relativamente simplificada. Após um debate reflexivo, os alunos foram divididos em quatro grupos de trabalho e convidados a debater quais as necessidades de mudança nos padrões construtivos/estruturais dos prédios do Poder Judiciário gaúcho, a partir de duas perspectivas distintas: meio ambiente e mudanças climáticas (grupos 1 e 2) e incremento do processo eletrônico (grupos 3 e 4). As sugestões realizadas foram expostas ao grande grupo, novamente debatidas e sintetizadas para fins de encaminhamento à administração do tribunal.

[47] A Agenda 2030 é um compromisso global, de natureza articulativa e propositiva, assinado por 193 países, que representa um plano de ação para o planeta, voltado a políticas de desenvolvimento, melhoria da qualidade de vida e respeito aos direitos humanos. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS, que compõem a Agenda 2030 da ONU, foram integrados à agenda do Poder Judiciário por meio da Meta n. 9/2019 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. [Brasília, DF]: ONU, 2015. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel. Acesso em: 27 jul. 2023.

[48] Os núcleos de justiça 4.0 são espaços virtuais que permitem a tramitação e o julgamento inteiramente virtual de processos judiciais, ou de etapas desses, mediante a concentração de certas matérias ou tarefas em um determinado juízo virtual. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Núcleos 4.0 ampliam acesso, agilidade e efetividade à Justiça**. Brasília, DF: CNJ, [2021]. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/nucleos-de-justica-4-0/. Acesso em: 27 jul. 2023.

A segunda oficina consistiu em uma breve apresentação do guia de linguagem simples[49] elaborado pelo Inovajus, seguida da realização de exercícios práticos colaborativos de simplificação de linguagem.

Por fim, a terceira e mais complexa oficina, voltada à criação de núcleos de justiça 4.0, contou com a participação de laboratoristas e com a utilização de técnicas metodológicas de Design Thinking. Essas técnicas apropriam-se de métodos inspirados no Desenho Industrial e na Comunicação Visual como forma de "identificar necessidades humanas e projetar soluções de negócios inovadoras, fáceis de ser compreendidas pelas pessoas e, portanto, com grandes chances de sucesso de público".[50]

Trabalhando alternadamente em grupos menores, mas com retorno constante da discussão para o grande grupo, os cursistas foram inicialmente convidados a refletir sobre os objetivos, obstáculos e prioridades do projeto – no caso, a criação de um núcleo de justiça 4.0 –, o que fizeram completando o quadro interativo denominado "minha jornada". Neste quadro, em um primeiro momento, os cursistas refletiram sobre: a) os objetivos da instituição; b) os fatores que facilitam a consecução desses objetivos; e c) os fatores que dificultam a realização desses mesmos objetivos.[51]

[49] O guia é um documento de orientação idealizado pelo Inovajus que visa incentivar e facilitar uso da linguagem simples nas atividades do Poder Judiciário do RS, melhorando assim a comunicação do Judiciário com a sociedade e facilitando o acesso à justiça. RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Comissão de Inovação. **Guia de linguagem simples TJRS**. Porto Alegre: TJRS, 2021. Disponível em: https://www.tjrs.jus.br/static/2022/07/Guia-de-Linguagem-Simples-TJRS.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

[50] MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento de competências e implementação da educação corporativa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. *E-book*.

[51] *Vide* figura 1 e 2 em anexo. A figura 1 foi produzida no decorrer da atividade e ilustra a forma como foi sendo preenchido o mapa, a partir de sugestões elaboradas nos grupos menores e subsequente exclusão ou manutenção por parte do grande grupo. A figura 2 é uma representação gráfica do resultado final obtido nesta primeira etapa, a partir das contribuições apresentadas e das decisões tomadas pelo grande grupo.

Na sequência, uma vez definidos os objetivos a serem alcançados, as facilidades e os obstáculos a serem enfrentados para a criação do núcleo, passou-se à segunda etapa da atividade: um *brainstorm* voltado à escolha de priorização de temas – qual núcleo devemos criar? – com a utilização da Matriz de Eisenhower[52]. Os alunos foram novamente divididos em grupos e instados a listar sugestões por meio de blocos adesivos coloridos, seguindo uma classificação por cores em razão da importância/urgência das propostas: amarelo para importantes não urgentes, vermelho para importantes urgentes, verde para não importantes não urgentes e azuis para urgentes não importantes.[53]

Após a discussão em grande grupo, inclusive no tocante aos critérios de importância/urgência inicialmente adotados, com deslocamento de sugestões e finalização da matriz, restaram definidas quais as sugestões que se enquadrariam no grupo de prioridade alta. A partir daí, os alunos elegeram, por meio do uso da ferramenta Mentimeter,[54] um único projeto de criação de Núcleo de Justiça 4.0 a ser trabalhado, no caso um núcleo destinado ao tratamento do tema: audiências de custódia e juiz de garantias.

[52] "Criada pelo 34º presidente dos Estados Unidos, Dwight Eisenhower, a Matriz de Eisenhower é uma ferramenta utilizada para priorizar tarefas e orientar os processos de tomada de decisão nas organizações. Podemos definir o que é Matriz de Eisenhower como uma forma de categorizar as atividades que precisam ser feitas de acordo com dois critérios básicos: urgência e importância. A intenção da Matriz de Eisenhower é priorizar as tarefas que são urgentes e importantes. Essa ferramenta faz uma espécie de triagem dos seus afazeres para evitar que você perca tempo com as tarefas que possuem menos importância ou que são menos urgentes." RABELLO, Guilherme. Matriz de Eisenhower: o que é, para que serve e como construir uma? **Siteware**, [*s. l.*], 2023. Disponível em: https://www.siteware.com.br/produtividade/matriz-de-eisenhower/. Acesso em: 27 jul. 2023.

[53] *Vide* figura 3 em anexo.

[54] O Mentimeter é uma ferramenta que permite realizar apresentações interativas, inclusive votações e enquetes em tempo real. Disponível em: https://www.mentimeter.com/pt-BR. Acesso em: 27 jul. 2023.

A atividade foi finalizada com uma nova divisão em grupos e rodada de *brainstorm* para definição das sugestões de modo de funcionamento do núcleo. Ao retornar ao grande grupo, houve a apresentação das propostas e eleição final, com a definição da melhor solução a ser adotada para a implementação do núcleo proposto.[55]

A partir da condução dos trabalhos realizada pelos laboratoristas, os cursistas refletiram sobre os objetivos da instituição, sobre suas fortalezas e fraquezas, idealizaram e priorizaram soluções e trouxeram contribuições colaborativas a partir da ação educacional e as decisões tomadas no curso de todo o processo[56]. Como se pode perceber, todos os pontos trabalhados equivalem a etapas básicas de elaboração de projeto. [57]Com essa atividade, os alunos foram convidados a refletir sobre o problema posto, a buscar soluções e alternativas aplicáveis, ao mesmo tempo em que foram apresentados, por meio da metodologia, a formas inovadoras de criação colaborativa e solução de problemas. Mais do que isso, as dinâmicas utilizadas, em todas as suas etapas, mantiveram os alunos no centro da ação educacional, como protagonistas[58] do processo de aprendizagem,

[55] *Vide* figura 4 em anexo.

[56] Nessa primeira atividade, a título de ilustração, os cursistas chegaram à ideia de expansão do Nugesp no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, com a criação de mais seis núcleos nas regiões das Missões, Pelotas, Caxias, Santa Maria, Uruguaiana e Passo Fundo.

[57] *Vide* figura 5 em anexo.

[58] "Para pôr em prática a formação que concebe o magistrado em suas dimensões humana, crítica e reflexiva, a escola deve, ao planejar e executar as ações de formação, selecionar estratégias que permitam ao aprendiz atuar como protagonista de sua aprendizagem, superando a postura de mero espectador, o que demanda o uso de metodologias ativas." ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Apêndice A**. Apresentação sistematizada das diretrizes pedagógicas. Brasília, DF: Enfam, 2017. p. 4. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_2017_Enfam_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam_-Apendice_A.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

desafiando-os a resolver problemas diretamente relacionados à sua atividade profissional.[59]

Após o sucesso da primeira experiência, outras ações formativas se sucederam no âmbito do Labee9, com cursos abrangendo temas, como Processo Coletivo e Estrutural, Gestão e Processo Eletrônico, Família e Violência Doméstica e Inovação. Seguindo esses mesmos moldes metodológicos, também foi ministrada uma aula no âmbito de curso de formação inicial de novos juízes, ocasião em que foram trabalhadas dinâmicas voltadas à gestão de pessoas. Em todas as ações, os resultados observados foram muito positivos.

Da experiência realizada, que acompanhamos na integralidade, é possível tirar algumas impressões. A primeira é que, independentemente da intensidade da metodologia adotada, nos parece que o próprio espaço do laboratório, composto de mobiliário moderno e multifuncional – pufes moduláveis, paredes e mesas que funcionam como quadros brancos e ilhas de trabalho –,[60] por si só estimula a participação e o espírito colaborativo necessário ao bom funcionamento das dinâmicas aplicadas. De forma geral, os alunos aparentam sentir-se motivados e parte integrante do processo de resolução de problemas, comportamento que se repetiu no decorrer de todas as formações de magistrados ali realizadas.

Essa sensação parece confirmar-se na avaliação final dos cursos. Em relação ao exemplo citado (Direitos Humanos e Agenda

[59] "[...] adultos aprendem mais quando se sentem engajados e enxergam oportunidades de obter benefícios com o novo conhecimento adquirido". MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento de competências e implementação da educação corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2020.

[60] *Vide* figura 6 em anexo.

2030),[61] o nível de satisfação atingido foi de 95,6%, sendo considerado bom por 30,4% e ótimo por 65,2% dos cursistas. No curso de Gestão e Processo Eletrônico, o nível de satisfação atingido foi de 100%, sendo que 80,95% dos avaliadores consideraram o curso excelente. Entre os comentários que acompanham as avaliações até aqui realizadas, a maioria dos alunos demonstrou satisfação com o curso, inclusive com referências às atividades práticas. Para ilustrar, destacamos alguns dos comentários:

- "O novo formato desenvolvido neste CAM foi muito interessante e proveitoso. Toda a equipe envolvida está de parabéns."
- "O curso, depois de longo período de confinamento em decorrência da pandemia, resgatou a alegria do convívio presencial com os colegas e o ambiente escolhido não poderia ser melhor..."
- "... precisamos muito de contato presencial, para que as trocas sejam intensas, mas verdadeiras, com liberdade de expressão e respeito, como foi visto na sexta-feira passada (1/4). Parabéns organizadores do evento! Estava excelente! Aguardo ansiosamente os próximos cursos."
- "Excelente curso. Superadas as expectativas".
- "Excelente curso, a ESM está mais uma vez de parabéns".
- "Excelente CAM, totalmente prático e muito proveitoso para a jurisdição".

[61] ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. [Brasília, DF]: ONU, 2015. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel. Acesso em: 27 jul. 2023.

- "Excelente curso, sugiro outros no mesmo estilo".
- "Muito bom quando o curso foca em atividade práticas".
- "Parabéns pelo curso. Um dos melhores que participei. O que importa é o compartilhamento de experiências concretas entre os colegas, para melhorar a jurisdição. Supersatisfeita."

Em 2023, a ESM realizou o Curso de Atualização de Magistrados especificamente focado em Inovação, que levou os cursistas para o Instituto Caldeira, um *hub* de referência em inovação e empreendedorismo na Zona Norte de Porto Alegre. Mais uma vez os alunos experimentaram atividades com a utilização de metodologias ágeis, como o Design Thinking, mediada por laboratoristas. Essa abordagem inovadora gerou uma participação ativa dos magistrados, seja em discussões, seja na resolução de casos práticos. Experiências como a análise do funcionamento do ChatGPT, que produz conteúdo a partir do uso da inteligência artificial, possibilitaram aos magistrados a oportunidade de interagir com a vanguarda tecnológica. Nesse curso, mais uma vez o engajamento e a avaliação final foram positivos, com a satisfação superior a 97% na avaliação final.

Por outro lado, principalmente a partir dos resultados obtidos com a atividade proposta pelos laboristas, parece-nos muito importante não limitar a utilização dos laboratórios de inovação apenas ao espaço físico, mas integrar as dinâmicas próprias às atividades do laboratório no próprio processo de ensino/aprendizagem. Ou seja, mais do que participar das atividades por meio de discussões ou resoluções de casos, o uso das práticas orientadas por laboratoristas, com a aplicação de técnicas de Design Thinking, tem o condão de inserir o aluno em um contexto criativo, cujos contornos, marcados pela colaboração e horizontalidade na tomada de decisões, ainda são muito novos em termos de magistratura.

Aliás, a experiência que tivemos com um curso de formação em Infância e Juventude, realizado nas dependências do laboratório, mas seguindo modelo diverso, confirma essa impressão. Tratou-se de um curso realizado integralmente na modalidade presencial e com uso de metodologias mais tradicionais, com aulas expositivo-dialogadas e atividades práticas reduzidas praticamente à resolução de estudos de caso. O nível de participação e motivação dos alunos foi visivelmente menor se comparado aos demais cursos realizados no local e parece emblemático o fato de que foram pouquíssimos os que responderam ao questionário de avaliação do curso, o que destoa do comportamento normalmente observado.

Ou seja, resta claro que o uso dos laboratórios de inovação nas ações formativas não implica no simples aproveitamento de suas dependências físicas, mas desafia a integração de técnicas de Design Thinking nas metodologias de ensino aplicadas.

7 CONCLUSÃO

A educação de magistrados vem passando por um grande processo de transformação, que diz respeito não apenas às exigências formais e legais relativas à formação inicial e continuada, mas também às metodologias a serem empregadas nas ações formativas.

Trata-se de educação voltada ao público adulto, que tem por finalidade o desenvolvimento das competências necessárias ao bom exercício da profissão, mas também à melhoria do sistema de justiça. Nesse contexto, as metodologias ativas – e particularmente as metodologias baseadas em problemas – são as que melhor se adaptam às necessidades educacionais dos alunos, permitindo que sejam protagonistas dos processos de aprendizagem.

A experiência recente realizada pela ESM aponta para bons resultados no uso dos laboratórios de inovação do Poder Judiciário para o desenvolvimento de ações educacionais de magistrados.

A efetividade do uso proposto, contudo, passa não apenas pela apropriação do espaço físico dos laboratórios, mas pela integração das técnicas de Desing Thinking neles desenvolvidas e seu uso como metodologia de trabalho para a aprendizagem baseada em problemas.

REFERÊNCIAS

ALVES, Clara da Mota Santos Pimenta; MORAES, Vânila Cardoso André de. O novo paradigma de capacitação de magistrados e o atual modelo de curso de formação. **Revista CEJ**, Brasília, DF, v. 18, n. 62, p. 15-21, jan./abr. 2014. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/115610/novo_paradigma_capacitacao_alves.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. Rio Grande do Sul: AJURIS, [2020]. Disponível em: https://escoladaajuris.org.br/wp-content/uploads/2023/08/Plano-de-Desenvolvimento-Institucional-ESM.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituiçao.htm. Acesso em: 27 jul. 2023.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Subsídios à implantação da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados/ENFAM no Superior Tribunal de Justiça**. Brasília, DF: STJ, 2006. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2014/04/Volume-VII-.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

BERGMANN, Jonathan; SAMS, Aaron. **Sala de aula invertida**: uma metodologia ativa de aprendizagem. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

BENDER, Willian N. **Aprendizagem baseada em projetos**: educação diferenciada para o século XXI. Porto Alegre: Penso, 2014.

BES, Pablo. **Andragogia e educação profissional**. Porto Alegre: Sagah, 2017. *E-book*.

BEZERRA, Higyna Josita Simões de Almeida. Educação para formação de juízes-gestores: um novo paradigma para um judiciário em crise. **Escola Nacional da Magistratura**, Brasília, DF, v. 7, n. 6, p. 175-187, nov. 2012.

CAMARGO, Fausto. Desenvolvimento de competências por meio de estratégias pedagógicas de aprendizagem ativa. *In*: BLASIUS, Debald (org.). **Metodologias ativas no ensino superior**: O protagonismo do aluno. Porto Alegre: Penso, 2020. (Série Desafios da Educação).

CAPELLARI, Eduardo. A crise do Poder Judiciário no contexto da modernidade: a necessidade de uma definição conceitual. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, DF, v. 38, n. 152, p. 137, out./dez. 2001.

CHAPUS, René. Qu'est-ce qu'une juridiction? La réponse de la jurisprudence administrative. *In*: WALINE, Marcl (dir.). **Recueil d'études en hommage à Charles Eisenmann**. Paris: Cujas, 1975. p. 265-298.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Núcleos 4.0 ampliam acesso, agilidade e efetividade à Justiça**. Brasília, DF: CNJ, [2021]. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/nucleos-de-justica-4-0/. Acesso em: 27 jul. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão

da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/original125931202106096oc0bb3333a4f.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

DEAQUINO, Carlos Tasso Eira. **Como aprender**: Andragogia e as habilidades de aprendizagem. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

EBOLI, Marisa. Fundamentos, princípios e práticas da educação corporativa. *In*: EBOLI, Marisa. **Educação corporativa**: muitos olhares. São Paulo: Grupo GEN, 2014. p. 14-27.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Apêndice A**. Apresentação sistematizada das diretrizes pedagógicas. Brasília, DF: Enfam, 2017. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_2017_Enfam_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam_-Apendice_A.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Diretrizes pedagógicas da Enfam**. Brasília, DF: Enfam, 2017. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_Enfam_2017_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam-_Texto_-Principal.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

FIUZA, Ricardo Arnaldo Malheiros Considerações pessoais sobre a seleção e a formação de magistrados em Portugal e França. **Revista da EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 192, 1998.
GALLO, Carlos Alberto Provenciano. O Centro Nacional de Estudos Judiciários do direito francês (atual "École Nationale de

la Magistrature") e a reforma do judiciário no Brasil. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, DF, v. 14, n. 53, p. 271-292, jan./mar. 1977.

LAYDNER, Patricia, **Un Juge pour l'environnement, étude comparée en droit français et brésilien**. 2016. Tese (Doutorado em Sciences de l'Homme et de la société). – Université Paris Sacal, France. Disponível em: https://theses.hal.science/tel-04098661. Acesso em: 27 jul. 2023.

LIMA, Alcimar Alves de Souza; ROVAI, Esméria. **Escola, espaço de subjetivação**: de Freud a Morin. São Paulo: Blucher, 2022.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento de competências e implementação da educação corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2020. *E-book*.

NALINI, José Renato. A formação dos magistrados no Brasil. **Revista de Direito Constitucional e Internacional**, São Paulo, v. 9, n. 34, p. 92-98, jan./mar. 2001.

OLIVEIRA, Fátima Bayma. Educação à distância e Educação corporativa. *In*: OLIVEIRA, Fátima Bayma de (org). **Educação corporativa desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p. 22-29.

OLIVEIRA NETO, Esclepíades de; CARVALHO, Adriana Moraes de; VIEIRA, Clara Dias. Rede nacional de laboratórios de inovação gerencial e tecnologia da informação: eficiência e transparência no poder judiciário a serviço do desenvolvimento sustentável. **Revista CNJ**, Brasília, DF, v 4, n. 2, p. 184-198, jul./dez. 2020. Disponível

em: https://www.cnj.jus.br/ojs/index.php/revista-cnj/article/view/175/69. Acesso em: 27 jul. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. [Brasília, DF]: ONU, 2015. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel. Acesso em: 27 jul. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos do Homem**. [*s. n.*]: ONU, 1948.

PEREIRA, Teresa Avalos. **Metodologias ativas de aprendizagem do século XXI**: integração das tecnologias educacionais. São Paulo: ABED, 2017. Disponível em http://www.abed.org.br/congresso2017/trabalhos/pdf/407.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

RABELLO, Guilherme. Matriz de Eisenhower: o que é, para que serve e como construir uma? **Siteware**, [*s. l.*], 2023.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. **Ato n. 027/2014-P**. Institui a Comissão de Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Porto Alegre: TJRS, 2014.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. **Ato n. 042/2020-P**. Cria o laboratório de Inovação Do Poder Judiciário Estadual e dá outras providências. Porto Alegre: TJRS, 2020. Disponível em: https://www.tjrs.jus.br/novo/labee9/wp-content/themes/labee9/assets/doc/ato-criacao-labee9.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Comissão de Inovação. **Guia de linguagem simples TJRS**. Porto Alegre: TJRS, 2021. Disponível em: https://www.tjrs.jus.br/static/2022/07/Guia-de-Linguagem-Simples-TJRS.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

SELAU, Isabel Cristina Lima. Formação de magistrados. **Revista de doutrina do TRF4**, Porto Alegre, n. 74, out. 2016. Disponível em: https://revistadoutrina.trf4.jus.br/index.htm?https://revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edica0074/Isabel_Selau.html. Acesso em: 27 jul. 2023.

TAJRA, Sanmya; RIBEIRO, Joana. **Inovação na prática**: design thinking e ferramentas aplicadas a startups. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. As escolas judiciais no mundo contemporâneo. **Revista de informação legislativa**, Brasília, DF, v. 38, n. 149, p. 5-12, jan./mar. 2001. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/648/r149-01.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Acesso em: 27 jul. 2023.

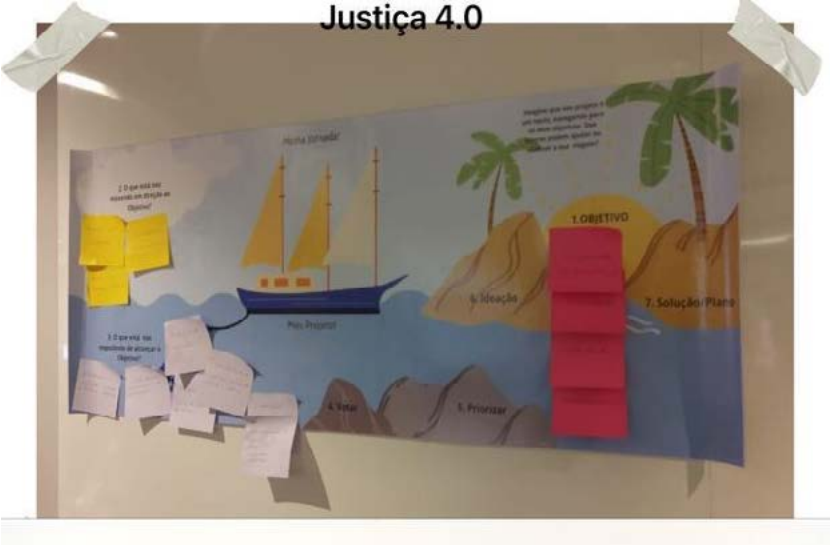
THONY, Jean-François. Préface. *In* : ASTRUC, Philippe (org.). **Devenir Magistrat aujourd'hui**. Le recrutement et la formation des magistrats de l'ordre judi-ciaire. Paris: Gazette du Palais, 2010. p. IX-X.

ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. **Métodos para ensinar competências**. Local: Penso, 2020.

ZUCHOWICZ, Laurent. Formation et spécialisation des juges et des juges consulaires. *In* : GINESTET, Catherine (dir.). **La spécialisation des juges**: acts du colloque des 22 e 23 novembre 2010 organisé par l'institute de Droit Privé. Toulouse: Presses Université Toulouse, 2012. p. 159-164.

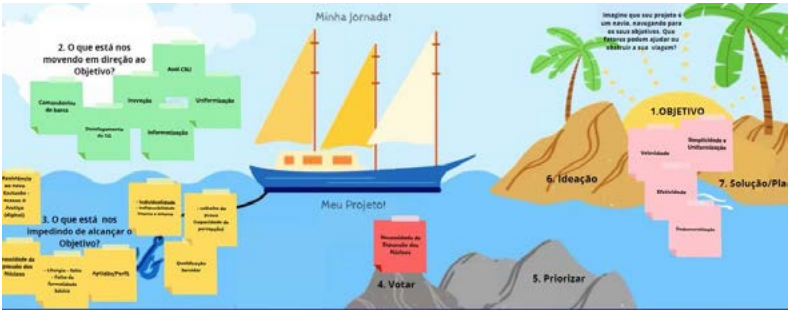
ANEXO A – FIGURAS

Figura 1 – Quadro interativo "minha jornada"



Fonte: fotografia das atividades do Curso de Atualização de Magistrados sobre Direitos Humanos e a Agenda 2030 no Labee9 do TJRS, 2022.

Figura 2 – Representação gráfica do resultado final do quadro "minha jornada"

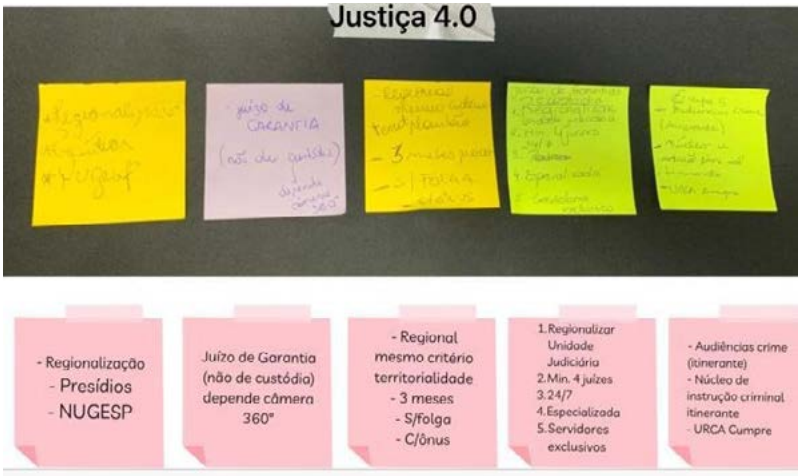


Fonte: elaboração própria

Figura 3 – Priorização de tarefas

Fonte: elaboração própria

Figura 4 – Quadro e representação gráfica da atividade de brainstorm



Fonte: fotografia das atividades do Curso de Atualização de Magistrados sobre Direitos Humanos e a Agenda 2030 no Labeee9 do TJRS, 2022 e representação gráfica de elaboração própria.

Figura 5 - Síntese das contribuições colaborativas realizadas durante a ação educacional

Fonte: elaboração própria

Figura 6 – Fotografias das atividades realizadas no Labee9

Fonte: fotografia das atividades do Curso de Atualização de Magistrados sobre Direitos Humanos e a Agenda 2030 no Labeee9 do TJRS, 2022 e representação gráfica de elaboração própria.

CAPÍTULO 3

CENTRO DE ESTUDOS JUDICIÁRIOS

A EDUCAÇÃO JUDICIAL PODE MUDAR O JUDICIÁRIO? O PAPEL E A ATUAÇÃO DO CENTRO DE ESTUDOS JUDICIÁRIOS (CEJ/CJF) NA FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS FEDERAIS

VLADIMIR VITOVSKY*

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 Por que educação de juízes? 3 O papel e atuação do CEJ/CJF na mudança de paradigma na formação de magistrados: o curso de formação inicial de magistrados federais e a formação de formadores. 4 A educação em valores: o caso do curso internacional direitos da natureza: teoria e prática e o programa harmonia com a natureza das Nações Unidas promovido pelo CEJ/CJF. 5 Conclusão. Referências.

* Juiz Federal. Formador de magistrados do CEJ/CJF e da Enfam/Emarf. Mestre em Direito pela Uerj. Doutor pela Universidade de Coimbra. Pós-doutorando em Educação ProPEd Uerj.

1 INTRODUÇÃO

Quando Michael Apple[1] provoca a discussão sobre se a educação pode mudar a sociedade, está questionando o papel das escolas na construção de uma sociedade com valores mais sociais e emancipatórios, isto é, uma sociedade com justiça social, mais responsável e respeitadora das diferenças. Ele discute as condições em que uma escola pode favorecer esse processo de construção, na medida em que existiria um educador crítico, estabelecendo uma política de reconhecimento, de igualdade efetiva, abordando questões de classe, raça e gênero. Na mesma linha, Paulo Freire[2] dizia que "a educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas transformam o mundo".

É nesse sentido, do poder da educação em transformar as pessoas, que identificamos as origens da educação judicial[3]. Consoante Ferraz[4], a história das escolas judiciais tem seu início em 1936, no Japão, prossegue em 1958 na Itália e França, e com a realização no mesmo ano do 1º Congresso Internacional de Magistrados, em Roma. No Brasil, a importância do preparo adequado dos juízes, frente aos desafios de suas atribuições, é uma preocupação muito forte desde a década de 1960[5].

[1] APPLE, Michael W. **A educação pode mudar a sociedade**? Petrópolis: Vozes, 2017.

[2] FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

[3] Utilizaremos como sinônimos educação de juízes, educação de magistrados, educação judicial, formação de juízes e formação de magistrados.

[4] FERRAZ, Taís Schilling. Um novo olhar sobre a seleção e a formação de magistrados. Interesse Público, Belo Horizonte, n. 95, p. 15-31, jan./fev. 2016.

[5] ARAGÃO, Egas Dirceu Moniz de. Formação e aperfeiçoamento dos juízes. **Revista de Direito Processual Civil**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 87-94, jan./jun. 1961; TEIXEIRA, Sávio de Figueiredo. **O juiz**: seleção e formação do magistrado no mundo contemporâneo. Belo Horizonte: Del Rey, 1999.

O objetivo deste artigo é analisar o papel e a atuação do Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal – CEJ/CJF nesse processo de educação para a transformação de magistrados, em especial, de juízes federais. Inicia-se com a discussão sobre a necessidade de educação judicial. Em seguida, destaca o papel precursor do CEJ/CJF na formação inicial de magistrados e, conjuntamente, na formação de formadores. Em se tratando de uma formação voltada para a transformação de juízes, os quais transformarão o Judiciário e a sociedade, o terceiro item do artigo dedica-se à análise do papel e da atuação do CEJ/CJF na educação de valores, apresentando o caso específico da realização do Curso Internacional Direitos da Natureza: teoria e prática e o Programa Harmonia com a Natureza das Nações Unidas.

Conclui-se que o CEJ/CJF teve um papel precursor na educação judicial, em perfeita sintonia com as Diretrizes Pedagógicas da Enfam.

2 POR QUE EDUCAÇÃO DE JUÍZES?

Como foi visto acima, a formação de magistrados advém da preocupação de enfrentar e de compreender a complexidade da sociedade nas suas transformações, em que o conhecimento estritamente jurídico não é suficiente.

Essa assertiva fica clara na declaração de princípios da formação judicial da International Organization for Judicial Training – IOJT[6], em especial nos princípios 1 e 8, que preceituam:

[6] A International Organization for Judicial Training – IOJT, que integra mais de uma centena de instituições dedicadas à formação de magistrados, em cerca de 80 países, adotou uma declaração de princípios sobre a temática.

> 1. Judicial training is essential to ensure high standards of competence and performance. Judicial training is fundamental to judicial independence, the rule of law, and the protection of the rights of all people[7];
> 8. Acknowledging the complexity of the judicial role, judicial training should be multidisciplinary and include training in law, non-legal knowledge, skills, social context, values and ethics[8][9].

Quando escreveu sobre a formação de magistrados, há vinte e três anos, Santos[10] pontuou que a necessidade de se investir na formação de magistrados é decorrente do protagonismo do Poder Judiciário, o qual, a seu turno, decorre da crise de legitimidade dos demais poderes evidenciada pela judicialização da política: "um processo político complexo através do qual diferentes grupos políticos, incapazes de resolver, por via política, os seus conflitos o transferem para o Judiciário"[11].

[7] Em tradução livre, "a educação judicial é essencial para garantir altos padrões de competência e performance. A educação judicial é fundamental para a independência judicial, Estado de Direito e proteção dos direitos de todas as pessoas".

[8] Em tradução livre, "em decorrência da complexidade da função jurisdicional, a educação judicial deve ser multidisciplinar, e inclui formação em direito, conhecimentos não jurídicos, formação por competências, contexto social, valores e ética".

[9] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR JUDICIAL TRAINING. **Declaration of Judicial Training Principles**. [Rome]: IOJT, 8 Nov. 2017. Disponível em: https://www.unodc.org/res/ji/import/international_standards/declaration_of_judicial_training_principles/declaration_of_judicial_training_principles.pdf. Acesso em: 12 out. 2023.

[10] SANTOS, Boaventura de Sousa. **Que formação para os magistrados nos dias de hoje**? Lisboa: Sindicato dos Magistrados do Ministério Público, 2000.

[11] *Ibid.*, p. 8.

Assim, segundo Santos[12], a sobrecarga do número de processos nos tribunais, a explosão de litigiosidade, é explicada por vários fatores, desde os direitos em abundância, como a judicialização da política e a politização da justiça. Nesse sentido, a formação de magistrados deve ser pensada para enfrentar as novas realidades, com novas funções para o Judiciário, razão pela qual deve "dotar os magistrados de sólidos apetrechos técnico-jurídicos, aptos para exercer funções segundo critérios éticos e deontológicos, de independência, de responsabilização, com solidariedade para com os cidadãos"[13].

Desse modo, o autor responde que as transformações na formação de magistrados devem ter por objetivo aproximar a magistratura e o sistema judicial dos cidadãos, com uma intervenção na sociedade atenta aos direitos humanos, na qual a independência será crucial para o magistrado se transformar num garantidor de transparência e de direitos humanos[14].

Nesse mesmo sentido, Conceição Gomes[15] aponta que a formação de magistrados é instrumento de transformação do Judiciário, cujo objetivo estratégico deve ser a criação de uma cultura jurídica comprometida com qualidade e eficiência/transparência e ativismo democrático (com a promoção dos direitos humanos, dos direitos fundamentais e do combate à corrupção).

[12] SANTOS, Boaventura de Sousa. **Que formação para os magistrados nos dias de hoje**? Lisboa: Sindicato dos Magistrados do Ministério Público, 2000..

[13] *Ibid.* p. 8.

[14] *Ibid.*

[15] GOMES, Conceição. A formação de magistrados como instrumento de transformação da justiça. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, n. esp., nov. 2018. Disponível em: http://journals.openedition.org/rccs/7881. Acesso em: 12 out. 2023.

Tanto para Conceição Gomes[16] quanto para Santos[17], a formação de magistrados (mormente a formação inicial), não deve ser um prolongamento das faculdades de Direito, razão pela qual destacam o papel das metodologias ativas, da ética, do humanismo e as ações de cidadania.

Assim, para se falar em uma formação de magistrados com responsabilidade democrática, a formação, em especial a formação inicial, deve focar nas novas funções exercidas pelos juízes, pois não há mais como regressar ao passado, àquela posição discreta e burocrática[18]. Novas e complexas são as funções, e é novo o contexto político, cultural e social.

Em suas novas funções, para Santos[19,] os juízes devem fazer frente a novos atores, às atividades transnacionais (lícitas e ilícitas) bastante sofisticadas e ao aumento das desigualdades sociais com violação dos direitos humanos. Trata-se de um novo contexto político e social, de confronto entre o poder político e judicial, multicultural e extremamente midiático.

Assim, a formação da magistratura deve se ater à mudança na cultura judiciária, o que permite a transformação dos magistrados. Ao desenhar o perfil do magistrado tradicional naquela época, Santos[20] denomina de retrato-robot um profissional formado em uma cultura normativista, técnico-burocrática, monodisciplinar, com autonomia do Direito em relação aos demais saberes, preso ao que está escrito

[16] GOMES, Conceição. A formação de magistrados como instrumento de transformação da justiça. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, n. esp., nov. 2018. Disponível em: http://journals.openedition.org/rccs/7881. Acesso em: 12 out. 2023.

[17] SANTOS, Boaventura de Sousa. **Que formação para os magistrados nos dias de hoje**? Lisboa: Sindicato dos Magistrados do Ministério Público, 2000.

[18] SANTOS, Boaventura de Sousa. **Que formação para os magistrados nos dias de hoje**? Lisboa: Sindicato dos Magistrados do Ministério Público, 2000.

[19] *Ibid.*

[20] *Ibid.*

nos autos, com uma concepção burocrática do processo, dicotômica entre o direito civil e penal, com uma cultura generalista, na qual só os juízes decidem, e com desresponsabilização: "excelentes intérpretes das leis e péssimos intérpretes da realidade"[21]. É nesse sentido que a formação inicial de magistrados não pode ser um complemento das faculdades de Direito, mas sim deve tentar corresponder às concepções das novas funções e dos novos contextos, rompendo com as continuidades[22].

Os procedimentos metodológicos da formação de magistrados, segundo Santos, devem ser: 1) valorização da cultura geral e de novos métodos de aprendizagem; 2) valorização de áreas menosprezadas pelas faculdades de Direito (para além do direito civil e do direito penal); e 3) reforço da cultura de independência. Para que, assim, juízes intervenham na sociedade com responsabilidade democrática, como garantidores de transparência e de direitos humanos. Desse modo, seria possível um novo perfil de magistrados, com uma nova cultura jurídica, sendo a justiça uma estratégia a serviço da coesão social e do aprofundamento democrático, isto é, com respeito aos direitos humanos e garantia dos direitos e da transparência, tratando das vulnerabilidades sociais[23] (Santos, 2000; 2007).

É para fazer frente a esses desafios que veio a ser criada no Brasil a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam. Antes mesmo das Diretrizes Pedagógicas da Enfam para a formação de magistrados, o Centro de Estudos

[21] SANTOS, Boaventura de Sousa. **Para uma revolução democrática da justiça**. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

[22] *Id.*, 2000.

[23] SANTOS, Boaventura de Sousa. **Que formação para os magistrados nos dias de hoje**? Lisboa: Sindicato dos Magistrados do Ministério Público, 2000.;
SANTOS, Boaventura de Sousa. **Para uma revolução democrática da justiça**. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

Judiciários – CEJ[24] do Conselho da Justiça Federal – CJF se firmava como um qualificado centro de excelência de formação judicial, exercendo um papel influente no aperfeiçoamento da Justiça Federal, na medida em que promovia cursos, seminários, encontros e debates sobre questões relevantes e realizava pesquisas e diagnósticos que identificavam e propunham soluções para os problemas que afetavam a instituição, assim como o desenvolvimento do Plano Nacional de Aperfeiçoamento e de Pesquisa para Juízes Federais, que congrega políticas e diretrizes para a formação inicial e continuada de magistrados, bem como para a de formadores. O Centro de Estudos Judiciários – CEJ integra o Conselho da Justiça Federal – CJF e é dirigido pelo Corregedor-Geral da Justiça Federal. Sua estrutura é complementada pelo Conselho das Escolas da Magistratura Federal – Cemaf, formado pelos diretores das escolas das regiões que compõem a Justiça Federal.

Para tanto, deve ser implementada uma efetiva formação de formadores com esse perfil e a promoção de uma educação em valores.

Nos itens a seguir, apresentamos o desenvolvimento pelo CEJ do primeiro curso de formação inicial e dos primeiros cursos de formação de formadores – FOFO. Em seguida, ilustramos o papel do CEJ na educação de valores com a realização do Curso Internacional Direitos da Natureza: teoria e prática e o Programa Harmonia com a Natureza das Nações Unidas.

[24] Segundo o art. 8º da Lei n. 11.798/2008, compete ao CEJ: I – realizar e fomentar estudos, pesquisas, serviços editoriais e de informação, com vistas à modernização da Justiça Federal; II – planejar, coordenar e executar atividades de formação e aperfeiçoamento de magistrados e servidores, em articulação com as escolas de magistratura dos tribunais regionais federais, segundo normas a serem editadas pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados; III – elaborar e encaminhar à Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados o Plano Nacional de Aperfeiçoamento e Pesquisa para os Juízes Federais. BRASIL. **Lei n. 11.798, de 29 de outubro de 2008**. Dispõe sobre a composição e a competência do Conselho da Justiça Federal, revoga a Lei n. 8.472, de 14 de outubro de 1992, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2008.

3 O PAPEL E A ATUAÇÃO DO CEJ/CJF NA MUDANÇA DE PARADIGMA NA FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS: O CURSO DE FORMAÇÃO INICIAL DE MAGISTRADOS FEDERAIS E A FORMAÇÃO DE FORMADORES

Atualmente, é por meio das Diretrizes Pedagógicas da Enfam, reguladas pela Resolução Enfam n. 7/2017, que as escolas judiciais e de magistratura de todo o país, incluindo a Enfam, orientam o planejamento, a implementação, o acompanhamento e a avaliação das ações educacionais de formação e aperfeiçoamento de magistrados. São dispostos os princípios epistemológicos e pedagógicos que balizam o conjunto das ações educativas a serem desenvolvidas pelas escolas, bem como as diretrizes derivadas das concepções que as fundamentam, relativas à natureza da formação, ao processo de produção do conhecimento, aos princípios pedagógicos, à competência, ao processo pedagógico (ensino e aprendizagem), às estratégias metodológicas, à organização curricular, avaliação, pesquisa e disseminação do conhecimento[25].

O foco são as atividades dos magistrados para o exercício da prática jurisdicional, considerando os contextos social, econômico e cultural, cada vez mais complexos. Para isso, a formação do magistrado deverá ser humanista, crítica, teórico-prática, interdisciplinar e integradora, buscando apreender a prática jurisdicional em suas relações com a totalidade complexa constituída pela sociedade. Essas dimensões orientarão as práticas pedagógicas de formação inicial

[25] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Diretrizes pedagógicas da Enfam para a formação e aperfeiçoamento de magistrados**. Brasília, DF: Enfam, 2017.

e continuada promovidas por escolas judiciais e de magistratura[26]. A formação dos magistrados deverá ser realizada de forma coerente com o planejamento estratégico do Judiciário e com os planos institucionais, além de ser fundamentada em pesquisas, estudos e debates sobre temas relevantes para o aprimoramento dos serviços judiciários e da prestação jurisdicional, considerando o aprendiz como protagonista de sua aprendizagem, superando a postura de mero espectador, o que demanda o uso de metodologias ativas. Por seu turno, a prática jurisdicional é considerada como ponto de partida, para que as ações de formação tenham caráter teórico-prático[27].

Desde 2012, porém, o CEJ atuava na formação de magistrados, no desenvolvimento do curso de formação de formadores – FOFO e de formação inicial – CFI para os magistrados federais em início de carreira. Na ocasião, integravam a administração o Diretor do CEJ, Ministro João Otávio de Noronha[28], e a Secretária Maria Raimunda Mendes da Veiga, dois personagens de grande destaque na formação de magistrados e de formadores.

Foram os fomentadores da primeira formação inicial para juízes federais, e que, com o aval do Conselho das Escolas de Magistratura Federal, entrou em funcionamento. A metodologia e as diretrizes das atividades haviam sido discutidas e finalizadas nos dias 19 e 20 de

[26] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Diretrizes pedagógicas da Enfam para a formação e aperfeiçoamento de magistrados**. Brasília, DF: Enfam, 2017.

[27] *Ibid.*

[28] Nessa gestão ocorreu a atualização da minuta de resolução do PNA sobre a formação de magistrados federais. O Ministro Noronha, como diretor do CEJ/CJF, atuou junto ao Cemaf e ao CTAP, contando, ainda, com o auxílio de colaboradores *ad hoc*, entre setembro de 2011 e setembro de 2012.

abril de 2012[29], em reunião do grupo formado pelo Comitê Técnico de Aperfeiçoamento e de Pesquisa, Editoração e Intercâmbio – CTAP[30], que funciona junto ao Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal – CEJ/CJF.

Essa foi a primeira manifestação da concepção de que a formação inicial deve ser fundada em métodos que privilegiem a prática, com base nas teorias de aprendizagem, na abordagem e no desenvolvimento de competências, com foco nas dimensões das competências[31], relacionadas com o conhecimento (o saber), a prática (o saber-fazer) e as atitudes (o saber-ser).

A primeira instituição a adotar o modelo, em junho de 2012, foi a Escola de Magistratura da 2ª Região – Emarf[32], realizando o acompanhamento pedagógico e a ambientação do novo juiz, para que este adquira, progressivamente, as competências necessárias ao bom desempenho de sua função.

De acordo com a proposta elaborada pelo CTAP, o curso de formação inicial de juízes federais possuía as seguintes etapas: recepção dos novos juízes e estudo do meio em algumas unidades

[29] Fruto dessa experiência inovadora, no ano de 2014, as diretrizes foram compiladas no manual executivo da formação inicial, elaborado pelo Comitê Técnico de Aperfeiçoamento e de Pesquisa, Editoração e Intercâmbio da Justiça Federal – CTAP.

[30] O Cemaf é presidido pelo ministro diretor do CEJ/CJF e composto pelos desembargadores federais diretores das escolas de magistratura federal e pelo presidente da Associação dos Juízes Federais do Brasil – Ajufe. O CTAP é composto por juízes federais que atuam nas escolas de magistratura federal e presidido por um deles e tem ainda na sua composição a secretária do CEJ/CJF e um servidor de cada escola de magistratura federal.

[31] DURAND, Thomas. The alchemy of competence. *In*: HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K.; THOMAS, Howard; O'NEAL, Don. **Strategic flexibility**: managing in a turbulent environment. New York: John Wiley & Sons, 1998. p. 303-330.

[32] Essa experiência é narrada no artigo "Curso de formação inicial de juízes federais substitutos: o programa da 2ª Região". ESPÍRITO SANTO, Paulo André; VITOVSKY, Vladimir Santos. Curso de formação inicial de juízes federais substitutos: o programa da 2ª região. **Justiça e Educação, Revista do Conselho das Escolas de Magistratura Federal**, Brasília, DF, v. 1, n. 1, jul./dez. 2012.

da Justiça Federal; estudo de temas necessários à aquisição de competências para o exercício da função; atividade prática jurisdicional supervisionada por um juiz orientador; e atividade prática jurisdicional de preparação para a primeira lotação, supervisionada por um orientador.

Todavia, para se ter um curso de formação inicial que atendesse a tais princípios, era fundamental que os docentes do curso fossem formados com base em tais diretrizes. Nesse sentido, em novembro de 2012, o Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal – CEJ/CJF em parceria com a Escola Nacional da Magistratura da França – ENM e a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho – Enamat promoveram o primeiro curso de formação de formadores de magistrados no Brasil. O objetivo era adquirir os conhecimentos e as habilidades necessárias à concepção, implementação e avaliação de programas de formação inicial e continuada, de modo a atender às especificidades que caracterizam a formação profissional especializada, isto é, no contexto da magistratura. Nesse sentido, ao final do curso, os magistrados e profissionais capacitados deveriam estar aptos a: definir e estruturar conteúdos pedagógicos; executar programas de formação, bem como atividades de suporte e apoio; atuar como formador em cursos de formação presenciais; avaliar resultados para ajustar os conteúdos durante e ao final do programa; estabelecer critérios de avaliação e assegurar o aproveitamento dos formandos.

A condução do curso foi efetuada por dois magistrados franceses. Do programa constaram os seguintes tópicos: abordagem teórica da formação de adultos; especificidades da formação de magistrados; qualidades, competências e conhecimentos dos magistrados; definição dos objetivos da formação, concepção e desenvolvimento de um programa pedagógico; os métodos, as

práticas e os recursos pedagógicos; definição e concepção dos suportes pedagógicos; preparação do cenário de formação; os diferentes tipos de avaliação e a avaliação como parte da formação.

A formação de formadores se repetiu no ano seguinte, em agosto de 2013, na Escola da Magistratura Federal da 2ª Região – Emarf, onde foi realizado o primeiro curso de formação inicial. Do mesmo modo que no curso anterior, as atividades foram conduzidas por duas magistradas francesas que atuam na formação de magistrados na Escola Nacional de Magistratura da França, Anne-Marie Morice e Catherine Grosjean. A abordagem do curso foi prática, com participação ativa de todos os alunos em cada etapa do programa. Os tópicos desenvolvidos foram na mesma linha da edição anterior: abordagem teórica da formação de adultos; especificidades da formação de magistrados; qualidade, competências e conhecimentos dos magistrados; objetivos da formação, concepção e desenvolvimento de um programa pedagógico; entre outros.

O modelo pedagógico da Escola Nacional da Magistratura da França foi utilizado como referência pelo CEJ/CJF pelo reconhecimento de sua excelência em matéria de formação de magistrados. A formação de formadores é uma etapa da consolidação do modelo pedagógico trazido pela Resolução CJF n. 233/2013, que atualizou o Plano Nacional de Aperfeiçoamento e Pesquisa para Juízes Federais – PNA e instituiu um novo paradigma para a formação dos juízes federais. Com a atualização do PNA, foram firmadas as diretrizes pedagógicas para a atuação das escolas de magistratura federal e para o CEJ/CJF, contemplando os programas de formação inicial e continuada, bem como a formação de formadores.

A proposta de resolução estava em harmonia com os dispositivos contidos na Resolução Enfam n. 1 de 6 de junho de 2011, que, na ocasião, tratava dos cursos de formação inicial. Essa norma enfatiza os aspectos humanísticos, a ética e a deontologia

da magistratura, além de privilegiar, na realização das atividades educacionais, os estudos de caso e a prática jurisdicional como estratégias pedagógicas[33].

A resolução trazia como princípios: a) a identificação e definição das competências requeridas da magistratura federal, para que, a partir delas, os tribunais pudessem orientar os processos seletivos, a formação e o aperfeiçoamento dos juízes; b) o fortalecimento da cooperação entre as escolas da magistratura federal, por meio de rede interinstitucional; c) a profissionalização dos quadros técnicos e de docentes por meio da formação de formadores; d) a valorização das atividades pedagógicas ativas, nas quais a prática jurisdicional, os estudos de caso e as simulações constituem as principais estratégias educacionais; e) a constituição da formação inicial como etapa do concurso público para seleção de candidatos a juízes federais; f) avaliação de portfólio de trabalhos realizados ao longo da formação inicial, além de avaliações parciais; g) realização de cursos complementares, aplicáveis sempre que o magistrado assumir novas atribuições, permitindo-se, assim, uma adequada adaptação aos novos contextos de trabalho; h) o fomento à pesquisa realizada pelos magistrados federais, por meio de incentivo direto ou pelas instituições de ensino[34].

É nesse sentido que se dá o perfeito alinhamento e a operacionalização da proposta da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados. Com efeito, a Resolução n. 2/2016 da Enfam, que trouxe uma nova concepção para a formação inicial do magistrado, passa a ter a missão de preparar os

[33] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Resolução n. 02, de 8 de junho de 2016**. Dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e regulamenta os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de magistrados e de formadores. Brasília, DF: Enfam, 2016.

[34] *Ibid.*

futuros juízes federais para o exercício da atividade jurisdicional, propiciando o desenvolvimento ético, técnico-jurídico, humanístico e multidisciplinar. A concepção desse normativo contempla o estímulo não somente às capacidades intelectuais, mas também às habilidades vinculadas à aplicação dos conhecimentos teóricos em situações práticas e habilidades relacionais, ligadas ao comportamento e ao relacionamento interpessoal.

Assim, a formação inicial dos novos juízes federais tem como foco não apenas o saber, ou seja, o conhecimento teórico puro e simples, mas também o saber-fazer, que consiste em aprender o exercício prático do dia a dia, como elaborar sentenças, conduzir audiências, utilizar as ferramentas tecnológicas, interagir com instituições. Além disso, é destacado o saber-ser, que se reflete na postura ética e nas relações interpessoais e interinstitucionais dos magistrados.

Além dessas iniciativas inovadoras, o CEJ/CJF em parceria com a Escola da Magistratura Regional Federal da 3ª Região – Emag promoveu, em duas etapas, o curso Formação de Formadores – Fundamentos para a Docência no Contexto da Magistratura, Nível 1, em setembro de 2016. A primeira, a distância, ocorreu de 15 de agosto a 14 de setembro de 2016, pela plataforma Moodle, e abordou o planejamento de ensino no contexto da magistratura. A segunda etapa foi presencial, com a realização de uma oficina pedagógica desenvolvida pelo CEJ/CJF, de 28 a 30 de setembro de 2016, na cidade de São Paulo – SP.

Foi a origem do primeiro modelo de formação sistematizada e integrada adotado atualmente pela Enfam. O objetivo era desenvolver competências, saberes e conhecimentos didático-pedagógicos relacionados à atuação docente no contexto da magistratura.

Nessa experiência, foi observada a importância de o curso presencial anteceder à fase a distância e à realização de atividades práticas (ao contrário do que ocorreu) e de, no último dia, ocorrer a apresentação de um aula simulada de dez minutos. Por sua vez,

no início do curso, era importante haver um momento em que os participantes tivessem a oportunidade de compartilhar suas experiências prévias com formação (e formação de magistrados), bem como um momento de desabafo, de compartilhamento das angústias. Esse duplo movimento foi denominado de inscrição e catarse, respectivamente.

Esse foi o papel e a atuação do CEJ no que viria a se consolidar como Princípios Pedagógicos da Enfam, com a formação por competências no contexto da magistratura, isto é, uma formação de juízes voltada para o exercício da prática profissional, que valoriza o conhecimento (tácito) prévio, voltada para a atuação em contextos complexos, com foco humanista (visão integral do magistrado), que fosse crítica, autorreflexiva, teórico-prática, interdisciplinar, que articulasse o todo e a parte (a parte e a totalidade, a análise e a síntese), que fosse, em suma, integradora e holística[35].

Essa foi a concretização da concepção de competência esboçada por Tardiff[36] como "capacidade de agir em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos, experiências sociais e de trabalho, comportamentos e valores, desejos e motivações", na mesma linha em que Delors[37] e, mais especificamente, Zabala & Arnau[38] pontuam como "capacidade de solucionar problemas, mobilizando, de forma inter e transdisciplinar,

[35] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Diretrizes pedagógicas da Enfam para a formação e aperfeiçoamento de magistrados**. Brasília, DF: Enfam, 2017.

[36] TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

[37] DELORS, Jacques. **Educação**: um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. São Paulo: Cortez, 2011.

[38] ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

conhecimentos, capacidades específicas, cognitivas complexas, comportamentais e habilidades, transferidos para novas situações, mobilizando conhecimentos e recursos".

Nesses termos, como posteriormente preceituaram as Diretrizes Pedagógicas da Enfam[39], aprender é construir significados entre o conhecimento novo e o prévio. Por seu turno, ensinar é colocar problemas, propor desafios a partir dos quais seja possível reelaborar conhecimentos e experiências anteriores, sejam conceitos científicos, conhecimentos cotidianos ou saberes tácitos; para isso é necessário tornar acessíveis as informações que sejam essenciais mediante meios disponíveis. E o formador é o responsável pela mediação entre o aluno e o conhecimento, para que ocorra a aprendizagem. Ele não é o ator principal, mero expositor de conteúdos, ele é o organizador de situações de aprendizagem para que o magistrado-aluno, ao se relacionar com o novo, a partir de seus conhecimentos e experiências prévios, elabore suas próprias sínteses[40].

Nos termos preconizados por Malcolm Knowles[41], o CEJ operacionalizou a formação de adultos, a andragogia. Com efeito, segundo o autor, os seis princípios para a educação de adultos são: 1) Necessidade e Aplicabilidade (a aprendizagem deve ser significativa para a vida); 2) Autonomia e Autodiretividade (a aprendizagem deve permitir perceber se o aluno está avançando em relação ao seu conhecimento prévio); 3) Experiência Prévia (a aprendizagem deve considerar as experiências de vida, pessoais e profissionais do aluno);

[39] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Diretrizes pedagógicas da Enfam para a formação e aperfeiçoamento de magistrados**. Brasília, DF: Enfam, 2017.

[40] *Ibid.*

[41] KNOWLES, Malcolm S. **The modern practice of adult education**: from pedagogy to andragogy. New York: Association Press, 1980.

4) Interatividade (a aprendizagem deve ser realizada por meio da comunhão de ideias entre todos, sem distinção ou preconceito); 5) Segurança e respeito (a aprendizagem deve respeitar as dúvidas, dificuldades, escolhas do aluno e se inserir no contexto proposto para a aula); e 6) Reflexão/feedback (a aprendizagem deve permitir a reflexão sobre tudo o que o aluno viu, de modo a perceber mudanças para ele e para sua vida prática).

É no âmbito desses pilares da educação para o século XXI, destacados pela Unesco[42], que vem a educação para os valores, dentro do saber-ser ou saber-conviver[43]. Aprender a viver juntos, como destaca Pérez Serrano[44], em decorrência do multiculturalismo, da diversidade étnica, que expressam a complexidade da sociedade. Aprender a conviver é cultivar as atitudes de abertura, interesse pelas diferenças e respeito pela diversidade.

[42] DELORS, Jacques. **Educação**: um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. São Paulo: Cortez, 2011.

[43] No Relatório Delors (2011) são apontadas as quatro dimensões do saber: saber-aprender (conhecimento), saber-fazer, saber-ser e saber-conviver. Na formação de formadores de magistrados da ENM, na Enfam e no CEJ as duas últimas dimensões são agregadas como saber-ser/conviver.

[44] PÉREZ SERRANO, Gloria. **Educação em valores**: como educar para a democracia. Porto Alegre: Artmed, 2002.

4 A EDUCAÇÃO EM VALORES: O CASO DO CURSO INTERNACIONAL DIREITOS DA NATUREZA: TEORIA E PRÁTICA E O PROGRAMA HARMONIA COM A NATUREZA DAS NAÇÕES UNIDAS, PROMOVIDO PELO CEJ/CJF

Outro aspecto a ser salientado é o papel, a atuação, do CEJ/CJF na educação em valores. Pérez Serrano[45] pontua que a educação em valores, no sistema educativo, é chamada a desempenhar uma atividade relevante e inovadora por diversos motivos. Trata-se da consideração explícita dos valores nos conteúdos curriculares; a introdução de âmbitos de preocupação social por meio dos temas transversais; e a possibilidade de análise e discussão por parte de cada escola e equipe de professores sobre o papel que os valores devem desempenhar no projeto educativo e curricular. Nesse sentido, seu livro trata da educação moral, da educação para a paz, a tolerância, da aprendizagem cooperativa, do fomento ao diálogo, do desenvolvimento da autoestima e do autoconceito[46].

Nessa mesma linha, é destacado por López Quintás[47] que a educação em valores significa aprender a viver eticamente, que, a seu turno, implica em um encontro pessoal com os valores como ponto de partida para processos de crescimento, de desenvolvimento, de transformação, que nos tornará mais responsáveis e coerentes. Para o autor, trata-se de um constante diálogo com a realidade, e que faz

[45] PÉREZ SERRANO, Gloria. **Educação em valores**: como educar para a democracia. Porto Alegre: Artmed, 2002..

[46] *Ibid.*, p. 17.

[47] LÓPEZ QUINTÁS, Alfonso. **O conhecimento dos valores**: introdução metodológica. São Paulo: É Realizações, 2016.

surgir respostas criativas, exigindo sensibilidade para conhecer e viver a força intrínseca dos valores[48].

É bem verdade que ambos os autores[49] concordam que os valores não podem ser ensinados:

> Cada pessoa por sua própria conta deverá descobri-los, cabendo aos educadores a tarefa de levar os alunos a se aproximarem do campo de irradiação dos valores. Os valores não obrigam ninguém a adotá-los, mas atraem quem deles se aproxima. Os valores se impõem, não porque queriam dominar, mas porque são grandiosos[50].

A revitalização do tema dos valores é uma mudança de mentalidade[51], com necessidade de superar interpretações dicotômicas[52] e simplistas.

Os paradoxos de se falar em uma educação de valores residem no "reconhecimento de uma esfera privada, reservada ao indivíduo, na qual não se deve interferir o poder público sem o consentimento pessoal"[53], ou seja, "o caráter privado e íntimo do campo moral, por ser expressão dos próprios desejos ou sentimentos particulares,

[48] LÓPEZ QUINTÁS, Alfonso. **O conhecimento dos valores**: introdução metodológica. Tradução Gabriel Perissé. São Paulo: É Realizações, 2016. p. 80-81.

[49] LÓPEZ QUINTÁS, Alfonso. **O conhecimento dos valores**: introdução metodológica. Tradução Gabriel Perissé. São Paulo: É Realizações, 2016;
PÉREZ SERRANO, Gloria. **Educação em valores**: como educar para a democracia. Porto Alegre: Artmed, 2002.

[50] LÓPEZ QUINTÁS, *op. cit.*, p. 8.

[51] *Ibid.*, p. 34.

[52] *Ibid.*, p. 47.

[53] BOLÍVAR, Antonio. **Hacer reforma**: la evaluación de valores y actitudes. Madri: Alauda Anaya, 1995. p. 26.

impossibilitaria qualquer juízo que se pretendia ter uma validez intersubjetiva, sem comprometer a independência e autonomia dos sujeitos"[54].

Ainda que seja necessário defender que os poderes públicos não devam defender uma concepção única de atitudes e valores, Bolívar[55] sustenta que a escola tem que ensinar razoavelmente as questões e os fatos e pode corrigir e deve discutir crenças e preconceitos que alunos tenham. O movimento de explicitação de valores, segundo o autor, pretende respeitar a diversidade de valores próprios da sociedade democrática, sem pretensão de doutrinar, isto é, sem o caráter de autoritarismo[56].

Assim, as escolas de magistrados têm realizado cursos de sensibilização em valores, como, por exemplo, cursos sobre: interseccionalidade de raça e gênero; direitos indígenas; o protocolo de julgamento com perspectiva de gênero; conciliação, mediação e Justiça Restaurativa; a política de proteção à pessoa em situação de rua; a política de atenção e apoio às vítimas de crimes e atos infracionais; prevenção e enfrentamento do assédio moral, sexual e discriminação no Poder Judiciário; entre diversos outros.

No ano de 2021, atuei como coordenador pedagógico do Curso Internacional Direitos da Natureza: teoria e prática e o Programa Harmonia com a Natureza das Nações Unidas, promovido pelo CEJ/CJF. A ação educacional implicava uma mudança de paradigma e educação em valores para tratar da Natureza, com "N" maiúsculo, como sujeito de direitos. Foi promovido conjuntamente pelo CEJ/CJF, Enfam, Universidade Federal do Ceará – UFC, Universidade Federal

[54] BOLÍVAR, Antonio. **Hacer reforma**: la evaluación de valores y actitudes. Madri: Alauda Anaya, 1995. p. 27.

[55] *Ibid.*, p. 31.

[56] *Ibid.*, p. 32.

de Goiás – UFG e Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, com base no Acordo de Cooperação Técnica firmado entre o Conselho da Justiça Federal (com interveniência do Centro de Estudos Judiciários) e as referidas universidades, com vistas a fornecer suporte técnico ao Programa Harmonia com a Natureza (UN Harmony with Nature Programme), do Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais – Desa da Organização das Nações Unidas – ONU.

Essa ação educacional visava introduzir e ampliar os conhecimentos jurídicos de magistrados com ênfase nos novos paradigmas dos Direitos da Natureza e da Harmonia, de maneira a capacitá-los a resolver as novas demandas judiciais sobre esses temas, cada vez mais frequentes, e a contribuir para a disseminação de suas experiências.

O Programa Harmonia com a Natureza[57], das Nações Unidas, promove, anualmente e desde 2012, uma agenda de celebração do Dia Internacional da Mãe Terra – 22 de abril – e mantém uma rede de conhecimentos sobre o tema com 153 especialistas em todos os continentes.

Atualmente o alcance desse reconhecimento reside na tendência de instituições democráticas fundamentais no contexto contemporâneo, como a ONU e a Corte Interamericana de Direitos Humanos (CIDH), ao adotarem-no como paradigma. O Programa da ONU "Harmonia com a Natureza", com a realização dos diálogos com objetivo de elaborar a Declaração dos Direitos de Pachamama, Mãe Terra ou Natureza e a CIDH, com a Opinião Consultiva OC-23/17, são exemplos. Por outro lado, o Vaticano promulgou, em 2015, a Encíclica Papal Laudato Si, do Papa Francisco, sobre o cuidado com a Casa Comum, que indica modos de vida harmônicos e de cuidados com a Natureza como fundamentais para o equilíbrio planetário.

[57] UNITED NATIONS. Harmony With Nature. **Programme**. [*S. l.*]: UN, [20--]. Disponível em: http://www.harmonywithnatureun.org/. Acesso em: 22 nov. 2023.

A relevância da realização desse Curso pelo CEJ é que, no campo judicial, a cada dia surgem novas demandas, com fundamento nos novos paradigmas jurídicos dos direitos da Natureza e no princípio da Harmonia, sem que os tomadores de decisão tenham tido até o momento acesso à necessária atualização, capacitação ou formação sobre esses novos temas. São exemplos, além das ações reivindicatórias de direitos dos animais, das quais desponta, no Brasil, como leading case, a emblemática decisão da Segunda Turma do Superior Tribunal de Justiça no Recurso Especial n. 1.797.175 – SP 2018/0031230-0[58], que trata dos direitos do Louro Verdinho, com fundamento nos direitos da Natureza e no princípio da harmonia, aquelas que postulam direitos dos rios (Ação da Bacia Hidrográfica do Rio Doce), direitos das árvores e das florestas e, finalmente, o reconhecimento de direitos do planeta (da Mãe Terra). Cortes constitucionais dialogam e reconhecem a Natureza como sujeito, especificamente no Equador, Colômbia, Índia e Nova Zelândia, com a emergência de uma nova hermenêutica jurisprudencial global nesse sentido.

Durante as oficinas, houve comentários dos principais casos de reconhecimento dos direitos da natureza pelos tribunais, como, por exemplo, o reconhecimento dos direitos do rio Atrato na Colômbia, com a presença do relator do caso, Juiz Ivan Palacio.

Os alunos e as alunas tiveram a oportunidade de dialogar com vários membros da rede de especialistas do programa Harmonia com a Natureza das Nações Unidas e de fazer pesquisas em seu sítio.

[58] BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Recurso Especial**: REsp 1797175 SP 2018/0111329-9. Relator: Ministro Og Fernandes. Data de julgamento: 21/03/2019, Segunda Turma. Disponível em: https://www.stj.jus.br/websecstj/cgi/revista/REJ.cgi/ITA?seq=1806039&tipo=0&nreg=201800312300&SeqCgrmaSessao=&CodOrgaoJgdr=&dt=20190328&formato=PDF&salvar=false&fbclid=IwAR33tDl5FlTBGayDQS5iUkveeJQblC-jyNmFS8MDnHREhEKegqWLXWYeHyE. Acesso em: 20 out. 2023.

O objetivo geral do curso foi alcançado com a atualização de 35 juízes e juízas nos novos paradigmas jurídicos dos Direitos da Natureza e da Harmonia, a partir da perspectiva do Programa Harmonia com a Natureza da ONU e do Novo Constitucionalismo democrático latino-americano.

Por fim, os participantes do curso elaboraram vinte propostas de estímulo à efetivação do princípio da Harmonia e dos Direitos da Natureza, direitos da Mãe Terra e direitos dos seres humanos que a integram, com o propósito de conferir maior concretude à meta 12.8 dos ODS da Agenda 2030 das Nações Unidas, promovendo maior conscientização dos estilos de vida em Harmonia com a Natureza.

Essas propostas foram encaminhadas às lideranças do Sistema Judicial Brasileiro e ao Programa Harmonia com a Natureza das Nações Unidas e publicadas como "enunciados", com recomendação de serem observados por juízes e juízas do Brasil.

Logo no início do curso, foi realizada uma atividade muito impactante, visto que se tratava de um curso com proposta de mudanças de paradigmas – como dissemos, um curso de educação em valores: tratou-se de redação de uma carta, um convite para sensibilizar o público externo acerca dos temas tratados no curso. A carta seria um convite pessoal, com base nos interesses e nas expectativas dos discentes, devendo conter as razões pelas quais cada um realizou a inscrição no curso, buscando, assim, motivar e mobilizar o público externo.

Desse modo, foi solicitada a elaboração de uma breve carta-convite (escrita, oral ou audiovisual) para o público externo no intuito de sensibilizá-lo sobre os temas do curso. Os cursistas foram convidados a refletir sobre as palavras: remetente, destinatário, correspondência, mensagem e carta. Indagou-se a respeito do que elas sugeriam.

Essa atividade de redigir uma carta significava realizar uma correspondência: partilhar expectativas, o olhar, os interesses,

os encantamentos com os temas do curso. Ou seja, significava compartilhar uma ideia harmoniosa que o cursista identificava na programação do curso, narrar de forma poética expectativas e encantamentos com o curso e mobilizar pessoas para aderirem à mesma proposta. A razão maior da elaboração da carta era motivar pessoas a se inspirar nos temas tratados.

Elaborar essa carta de sensibilização envolvia fazer um convite em que os cursistas fossem ao mesmo tempo anfitriões e convidados – foi expressar os percursos. Um diálogo entre nós, os outros e a Natureza.

O destinatário tratava-se de um espectador do curso, do processo de aprendizagem e, mesmo sem estar inscrito, seria também um aprendiz – o destinatário da formação.

E, nesse sentido, a carta proposta acabou indo além de um mero "convite": ela trazia uma relação direta do cursista, de nós e do outro com a Natureza. A elaboração dessa carta tornou-se uma proposta de engajamento entre remetente, endereçado e Natureza[59].

Algumas cartas escritas pelos cursistas podem ser observadas no Anexo A ao final deste capítulo.

CONCLUSÃO

Objetivamos com este artigo destacar a importância da educação judicial para a transformação do Poder Judiciário. A indagação de Paulo Freire (1979) e a discussão de Michael Apple (2017) são mais atuais do que nunca. Com efeito, somente com uma educação transformadora de pessoas, no caso, de juízas e juízes, poder-se-á

[59] A estratégia de elaboração de carta é muito utilizada no audiovisual, no filme-carta. Para nossa tarefa, sua carta pode ser um texto escrito, um poema, um áudio, um vídeo (com ou sem fala, ou só com imagens) ...sinta-se livre para escrever sua carta.

transformar o Poder Judiciário em um serviço de qualidade, garantidor da democracia e que esteja apto a enfrentar a complexidade da vida em sociedade. Novos direitos, novos dilemas, situações complexas que ultrapassam a dimensão de apenas uma disciplina estritamente jurídica.

E para transformar esses profissionais, o investimento deve vir na formação de magistrados, em especial na formação inicial (a que ocorre logo após a posse no concurso de juiz) e na formação de formadores.

É nesse aspecto que se situa o papel e a atuação do CEJ/CJF: no seu protagonismo como um dos precursores desde o ano de 2012 do curso de formação inicial de magistrados federais e na realização dos cursos de formação de formadores.

Além disso, considerando que a formação de magistrados é uma formação por competências, é importante investir não só no saber (conhecimento) e no saber-fazer (prática), mas sobretudo no saber-ser/conviver. É nessa dimensão desse saber-ser/conviver que se situa a educação em valores, na qual, igualmente, o CEJ/CJF tem sido bastante atuante.

Citamos como exemplo a importância do CEJ/CJF na realização e coordenação pedagógica do Curso Internacional Direitos da Natureza: teoria e prática e o Programa Harmonia com a Natureza das Nações Unidas.

Além dos resultados trazidos pelo curso, destacou-se a realização de uma atividade inicial de elaboração de uma carta de sensibilização pelos cursistas, que foi crucial.

Resgatar a memória do CEJ/CJF, de seu papel e sua atuação na formação de magistrados federais, significa escrever este artigo como se escreve uma carta: que tem como remetente o CEJ/CJF; como destinatários, a magistratura e a sociedade em geral; e, como

mensagem, a aposta de que a educação judicial pode transformar o Judiciário ao formar juízas e juízes.

É essa a correspondência do CEJ/CJF: da educação judicial – formação de juízes – transformação do Judiciário – efetivo acesso aos direitos e à justiça.

REFERÊNCIAS

APPLE, Michael W. **A educação pode mudar a sociedade**? Petrópolis: Vozes, 2017.

ARAGÃO, Egas Dirceu Moniz de. Formação e aperfeiçoamento dos juízes. **Revista de Direito Processual Civil**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 87-94, jan./jun. 1961.

ARMYTAGE, Livingston. **Educating judges**: towards a new model of continuing judicial learning. Leiden: Martinus Nijhoff Publishers, 1996.

BOLÍVAR, Antonio. **Hacer reforma**: la evaluación de valores y actitudes. Madri: Alauda Anaya, 1995.

BRASIL. **Lei n. 11.798, de 29 de outubro de 2008**. Dispõe sobre a composição e a competência do Conselho da Justiça Federal, revoga a Lei n. 8.472, de 14 de outubro de 1992, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11798.htm. Acesso em: 12 out. 2023.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Recurso Especial**: REsp 1797175 SP 2018/0111329-9. Relator: Ministro Og Fernandes. Data de julgamento: 21/03/2019, Segunda Turma. Disponível em: https://www.stj.jus.br/websecstj/cgi/revista/REJ.cgi/ITA?seq=1806039&tipo=0&nreg=201800312300&SeqCgrmaSessao=&CodOrgaoJgdr=&dt=20190328&formato=PDF&salvar=false&fbclid=IwAR33tDl5FlTBGayDQS5iUkveeJQblC-jy-NmFS8MDnHREhEKegqWLXWYeHyE. Acesso em: 20 out. 2023.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (Brasil). Comitê Técnico de Aperfeiçoamento e de Pesquisa, Editoração e Intercâmbio da Justiça Federal. **Manual executivo da formação inicial**. Brasília, DF: CJF, Centro de Estudos Judiciários, 2014.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (Brasil). Resolução n. 233, de 4 de março de 2013. Dispõe sobre o Plano Nacional de Aperfeiçoamento e Pesquisa para Juízes Federais - PNA e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 45, p. 154-155, 7 mar. 2013.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (Brasil). Resolução n. 83, de 11 de dezembro de 2009. Dispõe sobre a organização, funcionamento e competência do Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 239, p. 155-156, 15 dez. 2009.

DELORS, Jacques. **Educação**: um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. São Paulo: Cortez, 2011.

DURAND, Thomas. The alchemy of competence. In: HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K.; THOMAS, Howard; O'NEAL, Don. **Strategic flexibility**: managing in a turbulent environment. New York: John Wiley & Sons, 1998. p. 303-330.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Diretrizes pedagógicas da Enfam para a formação e aperfeiçoamento de magistrados**. Brasília, DF: Enfam, 2017.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Resolução n. 01, de 6 de junho de 2011** [revogada]. Dispõe sobre o curso de formação para ingresso na magistratura e os cursos de aperfeiçoamento para fins de vitaliciamento e promoção dos magistrados. Brasília, DF: Enfam, 2011.

ESPÍRITO SANTO, Paulo André; VITOVSKY, Vladimir Santos. Curso de formação inicial de juízes federais substitutos: o programa da 2ª região. **Justiça e Educação, Revista do Conselho das Escolas de Magistratura Federal**, Brasília, DF, v. 1, n. 1, jul./dez. 2012.

FERRAZ, Taís Schilling. Um novo olhar sobre a seleção e a formação de magistrados. **Interesse Público**, Belo Horizonte, n. 95, p. 15-31, jan./fev. 2016.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

GOMES, Conceição. A formação de magistrados como instrumento de transformação da justiça. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, n. esp., nov. 2018. Disponível em: http://journals.openedition.org/rccs/7881. Acesso em: 12 out. 2023.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR JUDICIAL TRAINING. **Declaration of Judicial Training Principles**. [Rome]: IOJT, 8 Nov. 2017. Disponível em: https://www.unodc.org/res/ji/import/international_standards/declaration_of_judicial_training_principles/declaration_of_judicial_training_principles.pdf. Acesso em: 12 out. 2023.

KNOWLES, Malcolm S. **The modern practice of adult education**: from pedagogy to andragogy. New York: Association Press, 1980.

LÓPEZ QUINTÁS, Alfonso. **O conhecimento dos valores**: introdução metodológica. São Paulo: É Realizações, 2016.

PÉREZ SERRANO, Gloria. **Educação em valores**: como educar para a democracia. Porto Alegre: Armed, 2002.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Para uma revolução democrática da justiça**. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Que formação para os magistrados nos dias de hoje**? Lisboa: Sindicato dos Magistrados do Ministério Público, 2000.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

TEIXEIRA, Sávio de Figueiredo. **O juiz**: seleção e formação do magistrado no mundo contemporâneo. Belo Horizonte: Del Rey, 1999.

UNITED NATIONS. Harmony With Nature. **Programme**. [S. l.]: UN, [20--]. Disponível em: http://www.harmonywithnatureun.org/. Acesso em: 22 nov. 2023.

ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

APÊNDICE A – CARTAS ESCRITAS PELOS CURSISTAS

Carta 1 – Carta-convite àqueles que amam

Àqueles que amam,

Seja a mudança que você quer ver no mundo (atribuído a Mahatma Gandhi).

É uma verdade científica e evidente a presença de outros seres vivos no planeta além dos humanos. Seres não humanos que compõem a flora e fauna, seres dotados de vida própria, com aptidão autônoma para seu pleno desenvolvimento e realização.

Existem esses seres apenas para servir aos interesses humanos? São eles produtos para consumo humano dispostos em prateleiras de supermercados? Devem eles ser subjugados e submetidos à vontade humana? É a lei do mais forte que sempre deve prevalecer?

A vida não humana na Terra é aprisionada e torturada, agoniza, chora, se extingue. Com tudo isso o ser humano se sente forte, animal supremo que a tudo e a todos domina, subjuga, vence. É o mais forte.

Agora, no limiar da própria extinção, causada pela força da racionalidade e inteligência supremas da humanidade, se ouvem gritos por todos os lados: "desenvolvimento sustentável", "consumo consciente", "direito das futuras gerações [humanas]", "fontes renováveis", "novas tecnologias para sobrevivência do planeta".

É máxima de que para que tudo permaneça como está é preciso mudar. Quer-se mudar sem que nada mude.

É a ideia de que os hábitos de consumo precisam mudar, as fontes de energia devem ser outras, o desenvolvimento econômico não deve esgotar as fontes de extração, novas tecnologias para gerar mais alimentos em menor espaço etc., ou seja, devemos mudar para que o ser humano possa continuar a aprisionar, torturar, fazer agonizar e

chorar os outros seres viventes do planeta, mas sem levá-los à extinção, pois da sua existência depende a existência humana.

É como acabar com a exploração da mão de obra escrava e passar a explorar a mão de obra pobre, mantida desqualificada. Foi preciso mudar.

É essa mudança que você quer ser no mundo?

Com amor,

***

Carta 2 – Amigo morador da Terra

Amigo morador da Terra,

Há tempos não nos falamos. Como está? É o momento de conversar e abordar questões relevantes para nossa Vida. Sua constante ausência é sentida e queremos muito tê-lo conosco nessa vigília para preservação da Natureza.

Temos sido descuidados com o que nos é mais caro: viver bem em harmonia com a Natureza! Somos negligentes e deixamos, muitas vezes, para depois o que precisava ser feito ontem.

A angústia pela evolução tecnológica e a conquista desenfreada de espaço e poder prejudica nossa convivência harmoniosa e expõe a risco nosso futuro em Sociedade.

Há de haver um ponto de equilíbrio. E agora. Não podemos mais esperar. Não podemos mais deixar para amanhã o que já devia ter sido feito. Nossa omissão precipitará o ocaso sem alvorecer.

Como diz o poeta: não podemos seguir em frente buscando o que deixamos para trás. É hora de parar e de resgatar nossas virtudes para zelar pelo meio ambiente equilibrado. Levar junto a modernidade e a vida em harmonia com a Natureza.

Há muitas maneiras de se destruir a Natureza e a Vida. A principal delas é não fazer nada. Ser omisso. Pensar e agir como se o problema fosse de alguém. Não é. Cada um de nós temos compromisso

com o presente e o futuro do nosso Planeta.

O Papa Francisco, em mensagem ao secretário-geral da ONU, António Guterres, e aos participantes da Cúpula de Ação Climática em Nova York, destaca que a mudança climática é um dos fenômenos mais graves e preocupantes de nossa época, se relaciona a questões da degradação humana, ética e social e precisamos de honestidade, responsabilidade e valentia para seu enfrentamento.

Sejamos, pois, honestos e responsáveis para cuidar da nossa morada e das futuras gerações. Sejamos valentes para encarar os desafios da modernidade, do avanço tecnológico, do consumo intenso, da acumulação de riquezas, das desigualdades sociais, sem descuidar do meio ambiente saudável, equilibrado, sustentável.

Afinal somos todos apenas meros ocupantes do espaço e não levaremos nada quando partirmos. Devemos gratidão e compromisso com as próximas gerações.

O envolvimento é fundamental e convidamos você, morador da Terra, e todos que se importam com a Vida, a acompanhar as conferências do Curso Internacional Direitos da Natureza: teoria e prática e o Programa Harmonia com a Natureza das Nações Unidas, que objetiva capacitar magistrados para resolver questões envolvidas com a preservação do Meio Ambiente e a multiplicar conhecimentos.

Sua participação é fundamental. Não há Meio Ambiente saudável e equilibrado sem o engajamento de todos. Todo desenvolvimento deve ser sustentável. Vamos agir para preservar!

Esperamos você.

***

Carta 3 – Carta-convite

Prezados amigos do Curso de Direito da UFRN,

Ao tempo em que expresso imensa felicidade por esta oportunidade de contato, gostaria de uns minutos da atenção de vocês.

Nosso tempo de bacharelado terminou e ficaram apenas as lembranças do quanto foi uma época única, de construção de longas amizades. Lembro que víamos o Direito como algo inspirador, uma porta para uma participação ativa quando fôssemos profissionais da área jurídica.

Não sai das nossas memórias que o tão admirado Morro do Careca, na conhecida Praia de Ponta Negra, já contava com cerca de contenção, para evitar mais desgaste da rampa de areia de 100 metros, por anos galgada para se ver uma paisagem indescritível, mas que custou um dano na inclinação da elevação turística.

@alexandre.vasconcelos.rn

(https://blog.natalrn.com.br/morro-do-careca-natal/)

Bem assim, o Rio Potengi, tão impressionante, vive, há vários anos, em meio às notícias de que muito lixo é retirado e permanece nas profundezas dessa importante reserva. Apenas para realçar esses dois exemplos é que os convido para uma reflexão e participação.

http://meuriopotengi.blogspot.com/

As consequências da atividade humana no meio ambiente não estão mais no "porvir", já acontecem e somos incluídos nelas. Extinções em massa,incêndios, deflagração de pandemias, fome e falta de água já maltratam todos os seres viventes.

A questão do direito a um sistema climático equilibrado já desponta como causa primária e para além de urgente. Sendo assim, operadores jurídicos devem pensar o direito realmente como uma expressão viva, e temos que nos tornar mais atores do que expectadores.

Participo de um curso elaborado pela Organização das Nações Unidas, Conselho da Justiça Federal e Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Magistrados. O Curso Direitos da Natureza (Teoria e Prática e o Programa Harmonia com a Natureza das Nações Unidas) trabalhará em seis meses novos paradigmas jurídicos de um direito da natureza e da interdependência dos humanos com ela. Haverá o estudo do Direito Ecológico, a subjetividade da natureza, o bem viver e as discussões jurídicas nas cortes que envolvem tais temas, entre outros tópicos, com possibilidade de participação de vocês em alguns momentos.

Por meio desta oportunidade, não se está somente a propor apenas uma nova compreensão jurídica, mas retratar novos padrões jurisprudenciais que já garantem uma evolução no trato das questões ambientais, como é o caso da atribuição de direitos ao Rio Atrato (Colômbia).

Somente com um clima sustentável, sem interferência humana excessiva e degradante, poderemos continuar a vislumbrar o Morro do Careca, o Rio Potengi, a Lagoa de Guaraíras, a Mata Atlântica, um extenso litoral e todos os patrimônios que fazem nosso estado ser conhecido pelas belezas turísticas.

Amigos, já se fez a hora de agirmos com maior intensidade, pois a Terra não comporta mais ações que desconsideram o complexo

liame entre todos os seres vivos, e o desequilíbrio no clima afetará toda a raça humana.

Conto com vocês para podermos ser um elo mais concreto na preservação da vida e para aproveitarmos o produto denso e abrangente que o curso produzirá.

Lembremos do nosso anseio de sermos mais.

Com respeito e estima,

***

Carta 4 – Carta de sensibilização

Já ouviu aquela história de aprender com a diferença no caminho da estética do encontro? Que passa pela Natureza e pelo homem para se viver em harmonia?

Então, a crise ambiental nos toca de perto e é um chamado e ponto de partida para compreendermos um pouco melhor a relação do homem com a Natureza, ou seja, como nos inserimos nesse processo.

É chegada a hora de encontrarmos uma nova forma de olhar o outro e a si mesmo nesse já longo período decorrente da pandemia de Covid-19, que nos traz, de alguma forma, a inquietação e reflexão, para o próprio equilíbrio e harmonia.

E sabia que há uma oportunidade próxima de você, fácil e perto de conectá-lo com a Natureza? É o curso Internacional Direitos da Natureza: Teoria e prática e o Programa Harmonia com a Natureza das Nações Unidas, com webnários disponíveis on-line.

É para já! Vamos nessa?

***

Carta 5 – Carta-convite

Da: Natureza

Para: Todos os seres viventes e não viventes

Assunto: Amor natural da vida e da unidade

Boa Vista, 2 de maio de 2021

CARTA-CONVITE

Venho por meio desta formalizar o convite para as futuras webconferências do programa de harmonia com a natureza, estendendo-se para todos os amigos, colegas, família, familiares, parentes e demais que querem conhecer um pouco e refletir "se vivemos como ser humano natural ou mendigamos da natureza". O que é viver no conceito humanístico? Tendo como ponto de partida a vida e a natureza, a terra com todas as suas biodiversidades naturais, que nos proporciona abrigo, alimento, nos protege de qualquer acontecimento fora do globo terrestre, criando uma linha tênue que liga cada ser vivente. Aprendendo e enriquecendo por meio das nossas webconferências, não apenas a receber dessa fonte esgotável, mas também doar, amar, cuidar, dar atenção, proteção a cada ente orgânico e inorgânico que compõe o nosso planeta. vivemos em simbiose somos o reflexo do que fazemos ao nosso mundo, e da mesma forma seremos tratados. Se desejamos ter o equilíbrio interno, neste mundo de repressão e mudanças cotidianas sempre com base no egocentrismo, devemos nos harmonizar com a natureza como fonte primordial de toda origem criadora desde as gerações que nos precederam, e só então entenderemos o que é viver em harmonia e espiritualidade com o sutratma divino da natureza. Sem mais agradeço, mantendo-me à disposição para outros esclarecimentos se necessário.

Atenciosamente

Mãe Natureza.

***

Carta 6 – We all are one

We have been passing through unusual times, when pandemic has reshaped humankind

It has transformed

Our outlook on life
Our way of thinking
The way we relate to each other
Our understanding of the world around us
In fact, why do we say " the world around us " as if we are not part of the world?

In societies that needed to get rid of the misfortunes of arbitrary states
The individual has risen
Flourished
Prospered
Gained absolute status
Dignity, a Universal Declaration of Human Rights
Became the starting point, the center, and the goal of the law.

The individuals have improved their power, perception of themselves and their surroundings
Realized themselves interconnected
With other individuals
Collective rights have risen
With the environment
Transindividual rights have risen
Individuals have prevailed, with a human-centered perspective, though.

With the pandemic, the pace of the transformation has quickened
The world is not a sum of individuals
I am the world,
You are,

we,
them,
Everything around us, Nature... We all are one.

Law cannot ignore and try to explore the new perception of the reality
The emergence of an ecological right
Harmony with Nature
Solidarity
Peace
The approximation of Human Rights and the Environment
New panoramas are required to solve new issues: reality prevailing before tradition.

Our webconferences will provide experience-sharing between international institutions
Traditional law will be put to the test
New perspectives
New results
Will be proposed
You can be a part of it
Join us in the webconferences and take part in building a new future.
***

Carta 7 – Aos jovens das gerações que vêm,
Aos jovens das gerações que vêm,
Depois que a gente passa de uma certa idade, o nosso papel mais importante na vida passa ser, a meu ver, a preparação do caminho dos que vêm depois de nós. No caso, são vocês, que agora são jovens.
A geração de vocês está recebendo muitos obstáculos em seu caminho devido à ação ou omissão das gerações anteriores,

notadamente, aquela à qual pertenço. Não terão as mesmas perspectivas de futuro. Na condição de trabalhadores, não gozarão dos mesmos direitos, e pode ser que não cheguem a conhecer o que é aposentar-se após uma vida laboral. Trabalharão, em sua grande maioria, na condição de precarizados, muitas vezes, explorando a si mesmos e se chamando "empreendedores". O pior, porém, não é isso, e sim a destruição que vem acontecendo com a nossa Mãe Terra, que vem terminando com a existência de muitas espécies animais e vegetais, e que poderá afetar de maneira terrível a vida de vocês em um futuro não muito distante.

Esses motivos deveriam ser suficientes para que vocês estivessem todas, todos, extremamente indignados e preocupados, engajados em encontrar soluções possíveis para este desastre. Entretanto, os vejo distraídos, mimados, com preguiça de pensar e querendo as facilidades...

Eu me motivei a fazer este curso da mesma forma como me motivei a estar no Vaticano em junho de 2019, lá era um encontro de juízes para tratar dos direitos econômicos, sociais, culturais e ambientais. E a mesma que me motivou a cursar o master em Interculturalidade, Direitos Humanos e Desenvolvimento, na UPO, em Sevilla. A urgência que me move, como alguém que ocupa um cargo de poder e, consequentemente, detém um lugar de fala que pode atingir um pouco mais de gente, é a de poder tecer redes a tempo. A de poder não apenas conhecer quais as alternativas possíveis, mas, sim, constuir, junto com irmãs e irmãos, um caminho para que sejam efetivadas.

Uma das possibilidades que vejo se abrindo é trabalhar com esta disciplina que surge da aplicação de um paradigma não antropocêntrico e que trata dos Direitos da Natureza. Neste momento sou grata por ser magistrada e poder estar neste curso. Que esta nova área do Direito possa se expandir e venha a romper com formas

obsoletas de pensar esta área do conhecimento. Que possamos chegar a mais gente, sobretudo jovens estudantes e recém-formados como vocês, desacomodando a formatação que recebem na faculdade com o velho paradigma preponderante. Que vejamos os tribunais reconhecendo cada vez mais os Direitos da Natureza.

Que estar neste curso possa significar não apenas a aquisição de conhecimento, mas a construção de redes e de um instrumental valioso para nossa atuação profissional e nossa visão de mundo.

É isso, queridos jovens, o que vem me motivando e me instigando. Espero que possa contagiar alguns de vocês. Abraços.

Carta 8 – Pandemic

Pandemic
In pandemic times at night
The stars remain shinning bright
The wine in the glass disappears
As we shed our painful tears
Although we finally can hear
The sound of the waves on the sea
It's not possible to go to the beach
And the ocean is out of our reach
As are far some beloved friends
Some to miss, to forgive or comprehend
And so we are still living
Despite so many dying
By the light of pandemic days
Through the darkness of pandemic nights

Carta 9 – O microscópico essencial

Era uma vez uma Terra, onde as pessoas viviam ocupadas em tentar fazer muitas coisas. Aliás, muitas e grandes coisas.

Para isso, era necessário empenhar-se em realizar um sem fim de tarefas.

O tempo, naquela Terra, passava muito rápido. Cada vez mais, diziam. Tão rápido, que as pessoas falavam o tempo todo que não tinham tempo pra nada.

Até que um dia, uma coisa muito pequena, microscópica mesmo, fez tudo mudar.

Assim, num passe de mágica, tudo ficou diferente. Começando por aqueles 15 minutinhos a mais, que todo mundo queria ficar na cama e não podia, para não colocar o dia todo a perder. Agora, era permitido, quase impositivo.

O corre-corre para cumprir os incessantes compromissos do dia deu lugar à mais absoluta calmaria.

E, de repente, a gente começou a se perguntar, por qual motivo mesmo havíamos passado tanto tempo correndo daquele jeito.

Alguns, não poucos, continuavam trabalhando. Uns, em casa mesmo, porque a tecnologia, a criatividade e a natureza do trabalho permitiam. Outros, até saindo pra rua, porque seus serviços eram considerados essenciais.

E qual não foi a surpresa da gente desse lugar, ao perceber que alguns dos seus mais caros serviços, antes tão procurados, não eram sequer necessários, tanto menos essenciais.

E o tempo começou a mudar.

A gente daquela Terra encontrou tempo pra tudo. Juntos em casa, trabalhavam, estudavam. Às vezes, dançavam. Outras horas, cozinhavam. Conversavam e rezavam muito mais. Também choravam, mas, agora, até riam e cantavam, de um jeito que andava quase esquecido.

Alguns sentiam medo; outros, aflição.

Aquela coisa muito pequena, a microscópica, fazia muita gente adoecer e até morrer.

Era duro ficar longe de quem a gente amava e não poder sair pra abraçar quem deixava a gente com saudade. Isso era.

Mas, aquela coisa miúda, que ninguém conseguia nem ver, foi que mudou aquela Terra. Uma Terra que, aos poucos, foi clareando aos olhos de quem conseguia vê-la de mais alto, bem alto.

As pessoas também mudaram. O carro ficou na garagem. A roupa nova no armário. A maquiagem guardada, na gaveta embaixo do porta-joias fechado. As bolsas, os sapatos e as gravatas foram brincar de se esconder sob a camada de pó.

E o dia pequeno passou a ser grande. E as coisas grandes, pequenas. E quem não achava tempo pra nada, encontrou um Sr. Tempo disponível pra tudo.

E aquelas coisas muitas e grandes, que a gente não podia deixar de fazer, viraram um banho de bica bem no meio da manhã. Ou um bolo quentinho saindo do forno, que ninguém quer deixar esfriar.

Isso sem ser férias nem domingo nem nada.

Só um dia como outro, na quarentena da vida, que é tanto menos sofrida, quando finalmente a gente da Terra entende o que é o tal do essencial.

***

Carta 10 – Bem te vi

Te convido hoje para assumir um compromisso de amor e responsabilidade pela nossa mãe-terra.

Desde que eu tinha pouca idade, percebi quanto mal estamos fazendo para a nossa casa. Temos que reconhecer a importância do cuidado e da preservação do meio ambiente. Temos que fazer mais do que simplesmente fazer nossa parte.

Sabemos que muitos têm pensado no dia de amanhã e se esforçam para estar em harmonia com a natureza, demonstrando que aprenderam a viver de maneira sustentável em nosso planeta.

Devemos deixar um mundo melhor para as pessoas, mas, sobretudo, devemos deixar pessoas melhores para o mundo.

Precisamos reciclar os nossos gestos, as nossas atitudes a favor da manutenção da vida na natureza.

Bem te vi, bem te vi
Andar por um jardim em flor
Chamando os bichos de amor
Tua boca pingava mel
Bem te quis, bem te quis
E ainda quero muito mais
Maior que a imensidão da paz
Bem maior que o sol
Onde estás?
Voei por este céu azul
Andei estradas do além
Onde estará meu bem?
Onde estás?
Nas nuvens ou na insensatez
Me beije só mais uma vez
Depois volte prá lá

CAPÍTULO 4

CENTRO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

REESTRUTURAÇÃO DO CENTRO DE FORMAÇÃO E DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – CJUD

BRUNA FRAGA GHENO[*]
MARCIA DE BORBA CAMPOS [**]
NEY WIEDEMANN NETO[***]

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 Breve histórico. 3 Desafios e oportunidades da reestruturação; 3.1 Contexto estratégico; 3.2 Contexto tecnológico; 3.3 Contexto pedagógico. 4 Exemplos de formações; 4.1 Eproc; 4.2 Trilhas

[*] Coordenadora Pedagógica do CJUD. Especialista em Psicopedagogia e em Supervisão e Orientação Escolar pela Faculdade Dom Alberto. Licenciada em Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

[**] Secretária Executiva do CJUD. Doutora em Informática na Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Mestre em Ciência da Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Bacharel em Informática pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS.

[***] Desembargador no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Mestre em Poder Judiciário pela FGV Direito Rio. Diretor do CJUD de fevereiro de 2022 até fevereiro de 2024. Professor de Direito Empresarial em cursos de pós-graduação.

formativas; 4.3 Academia de líderes. 5 Próximos passos; 5.1 Processo de avaliação; 5.2 Gestão de portfólio e envolvimento de liderança; 5.3 Modelos de aprendizado personalizado; 5.4 Gamificação; 5.5 Programas de apoio ao aluno; 5.6 Plano de comunicação; 5.7 Projetos extensionistas. 6. Conclusão. Referências.

1 INTRODUÇÃO

O Centro de Formação e Desenvolvimento de Pessoas do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul – RS, doravante denominado CJUD, é o órgão responsável pelo sistema de educação corporativa do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul. É responsável por fomentar, planejar, conduzir e avaliar ações educacionais, inseridas no contexto organizacional do TJRS, de forma sistemática, estratégica e contínua. Tem foco em qualificação para desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais, em relacionamento interno e externo, em transformação, visando à adaptação e à inovação em um mundo em constante evolução.

Concordando com os conceitos apresentados por Eboli[1], o CJUD está prestes a se tornar um centro de educação corporativa, e não somente um centro de treinamento e desenvolvimento. Justifica-se a ampliação do escopo de suas atribuições, entre outros motivos, pelo fato de que o CJUD possui um alcance mais amplo e estratégico, incluindo programas de desenvolvimento de liderança, educação continuada e estratégias de aprendizado de curto, médio e longo prazo,

[1] EBOLI, Marisa. Papéis e responsabilidades na gestão da educação corporativa. *In*: EBOLI, Marisa; FISHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de (org.). **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010. p. 122-139.

que se alinham aos objetivos institucionais. É a unidade responsável pelo processo de educação, e não somente um local de aprendizagem, seja físico ou virtual.

A escola é uma organização que se adapta e procura implementar uma cultura de aprendizagem contínua. Portanto, são competências centrais comuns do ambiente de trabalho: aprender a aprender; educação tecnológica; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; desenvolvimento de lideranças; e autoconhecimento sobre suas funções na escola. Nesse processo, o CJUD vem passando por mudanças que refletem uma aprendizagem conceitual e operacional sobre o seu papel como órgão formador.

Neste capítulo, são apresentados desafios e oportunidades relacionadas aos contextos estratégico, organizacional, pedagógico e tecnológico, envolvidos no processo de reestruturação do CJUD.

2 BREVE HISTÓRICO

Para melhor compreender as mudanças que estão em andamento no CJUD, faz-se necessário conhecer um pouco de sua história. O CJUD foi criado em 2015, no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul – TJRS. O propósito da criação de uma escola judicial própria foi dar cumprimento ao disposto na Resolução n. 159, de 12 de novembro de 2012, do Conselho Nacional de Justiça – CNJ[2], que dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação

[2] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 159, de 12 de novembro de 2012**. Dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2012. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_159_17102012_19112012145120.pdf. Acesso em: 3 out. 2023.

de magistrados e servidores do Poder Judiciário, e a Resolução CNJ n. 192, de 8 de maio de 2014[3], que preconiza que as ações de formação e aperfeiçoamento de magistrados, servidores e colaboradores, preferencialmente, devem ser desenvolvidas por instrutores internos.

A criação do CJUD teve como pressuposto a necessidade de treinamento, capacitação e aperfeiçoamento contínuo do quadro do Planejamento Estratégico do TJRS – PJRS, com vistas a atender aos objetivos estratégicos de promover o conhecimento institucional e elevar a capacidade de realização das pessoas, no âmbito do Planejamento Estratégico do TJRS.

O polo formador de pessoas no PJRS permitiu reunir a experiência em capacitação que vinha sendo desenvolvida por diferentes unidades, na capital e no interior. É importante registrar que, anteriormente, havia vários setores que promoviam ações formativas e educativas, de maneira não centralizada, como o Centro de Estudos do TJRS, a Corregedoria-Geral da Justiça, a Direção de Gestão de Pessoas, entre outros. O TJRS mantinha e segue mantendo convênio com a Escola da Magistratura da Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul – Ajuris. Dessarte, essa escola realiza cursos de formação inicial e de atualização para magistrados, o que atende parte das demandas educativas que o PJRS deve executar.

O CJUD possibilitou integrar conhecimentos, otimizar recursos e desenvolver a gestão sistêmica de ações para promover o desenvolvimento de pessoas de forma interativa e integrativa, de modo que as ações beneficiem o coletivo e o organizacional, a partir do compartilhamento de saberes individuais. O Regimento Interno do

[3] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 192, de 8 de maio de 2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2014. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_192_08052014_25032019140503.pdf. Acesso em: 3 out. 2023.

CJUD[4] (Resolução n. 2, de 19 de julho de 2019, do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul) dispõe que as ações educacionais do órgão devem ser orientadas no sentido de promover o conhecimento institucional, na perspectiva do aprendizado e do crescimento das pessoas, conforme o planejamento estratégico do TJRS.

A estrutura do CJUD é composta por Conselho Gestor, Direção, Secretaria Executiva, e setores pedagógico, financeiro, administrativo e de tecnologia, cada um com suas atribuições. Consoante o Regimento Interno, compete ao CJUD, por meio do seu diretor, manter contato com universidades e instituições de caráter técnico, cultural e instrucional, propondo convênios e buscando parcerias. Segundo a Resolução CNJ n. 192/14[5], que instituiu a política nacional de formação e aperfeiçoamento dos servidores do Poder Judiciário, entre os objetivos elencados no art. 4º está o de promover o intercâmbio técnico, científico, administrativo e o estreitamento dos vínculos entre as unidades de formação do Poder Judiciário e outras instituições nacionais e internacionais. Nesse sentido, o CJUD propôs e formalizou, por intermédio da alta direção do TJRS, termos de cooperação com universidades e com as escolas de governo de demais instituições do sistema de justiça.

A perspectiva de atuação do CJUD está direcionada para a prática interdisciplinar, a relação entre teoria e prática, a preparação para novos desafios, a aprendizagem contínua, a troca de experiências.

[4] RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Resolução n. 2, de 19 de julho de 2019. Dispõe sobre o regimento interno do Centro de Formação e de Desenvolvimento de Pessoas do Poder Judiciário Estadual (CJUD/RS). **Diário da Justiça Eletrônico**, Porto Alegre, RS, ed. n. 6.550, 23 jul. 2019. Disponível em: https://www.tjrs.jus.br/static/2020/06/Resolucao_002_2019_OE.pdf. Acesso em: 3 out. 2023.

[5] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 192, de 8 de maio de 2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2014. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_192_08052014_25032019140503.pdf. Acesso em: 3 out. 2023.

Enfim, para os desafios que surgirem para o integrante do PJRS no século 21. O CJUD sistematiza experiências e conhecimentos por meio de objetivos, estratégias e linhas de atuação, focando suas atividades na implantação de novos projetos e no aprimoramento daqueles existentes.

O CJUD observa, no desenvolvimento de suas atividades de formação e de desenvolvimento de pessoas, os princípios de compreensão da dinâmica social e de rede de relações que cria e sustenta as diferenças entre pessoas e grupos internos e externos à instituição. Nessa perspectiva, a escola é um espaço de múltiplas aprendizagens para a formação humana, reconhecendo a especificidade do conhecimento que se produz nas diferentes áreas, em suas interfaces e múltiplas influências.

3 DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA REESTRUTURAÇÃO

A reestruturação de uma escola é um processo complexo, que envolve diversos desafios, além de oferecer oportunidades significativas para a melhoraria da qualidade. E, como uma organização que aprende, o CJUD se modifica para refletir novos conhecimentos, que são compartilhados entre os membros das diferentes equipes: pedagógica (incluindo gestores de curso), administrativa, financeira e de tecnologia.

3.1 Contexto estratégico

Os primeiros passos para a reestruturação do CJUD foram em direção aos processos de trabalho e à gestão de pessoas, os quais permeiam a cultura organizacional da escola. Algumas questões

nortearam a ação: quais tarefas são realizadas e por quem? As atividades seguem algum critério de qualidade? Quais setores do TJRS estão envolvidos nas ações educacionais e quais são as suas ações? Como é realizada a gestão de conhecimento? A equipe está motivada, envolve-se, compromete-se? Existe uma mentalidade de aprendizagem contínua? Existe um ambiente e uma cultura em que os valores sejam propícios aos processos de aprendizagem ativa, sistemática, estratégica e contínua, de forma que outras pessoas possam ser estimuladas a aprender?

Essa etapa foi conduzida pela Assessoria de Assuntos Estratégicos – Assest e pela Direção de Gestão de Pessoas – Digep do TJRS. Na etapa de reestruturação dos processos de trabalho, destacam-se as seguintes atividades:

- Mapeamento dos processos atuais;
- Elaboração de Procedimento Operacional Padrão – POP para as principais atividades de todos os setores do CJUD;
- Revisão e classificação de expedientes pendentes dos diferentes setores do CJUD no Sistema Eletrônico de Informações – SEI;
- Revisão e aprimoramento dos fluxos conjuntamente com outros setores do TJRS envolvidos no processo;
- Revisão dos fluxos;
- Desenvolvimento de sistemas de apoio à gestão administrativa, financeira e pedagógica;
- Validação dos POPs;
- Elaboração e publicação de documento sobre o fluxo de solicitação, o planejamento, a contratação, a execução, o acompanhamento, a avaliação e o encerramento de ações educacionais; e

- Formalização de demandas de ações educacionais, por meio do ambiente virtual de aprendizagem do CJUD, junto aos representantes de diferentes setores do TJRS.

Na etapa de reestruturação dos cargos e das funções, realizou-se:

- Avaliação de competências em face dos processos de trabalho redesenhados;
- Definição dos perfis necessários, com capacidade de inovação e execução;
- Estudo comparativo com a estrutura de cargos de escolas de tribunais nacionais;
- Proposta de estrutura de cargos almejada para o CJUD; e
- Encaminhamento da proposta para validação da administração superior para análise.

O trabalho realizado com a equipe do CJUD, de forma conjunta com a Assest e a Digep, permitiu o desenvolvimento de um ambiente em que cada membro da equipe sabe quais são as suas atividades, como desenvolvê-las e documentá-las, como alcançar padrões de qualidade, além de poder se expressar e questionar opiniões. Essas ações estão aliadas ao processo de educação continuada da equipe, de forma que o CJUD seja não somente um excelente local de trabalho, mas também um ambiente propício para a aprendizagem e o ensino.

Nesse contexto, as lideranças da escola devem assumir, também, seus papéis como educador, formador e orientador, envolvendo-se e responsabilizando-se pela formação e pela

aprendizagem de sua equipe, conforme Eboli[6]. Para tal, continuamente são indicados cursos e eventos, tais como congressos nacionais e internacionais nas áreas de educação a distância, informática na educação, gamificação, inteligência artificial, gestão de projetos, entre outros. São instituídas, assim, práticas que reforçam a cultura da aprendizagem contínua, além do estabelecimento de redes de interação e colaboração com outras escolas judiciais, universidades e empresas, fundamentais para o desenvolvimento de práticas inovadoras e contextualizadas às demandas contemporâneas.

3.2 Contexto tecnológico

As práticas de educação digital, aberta e a distância, dependem predominantemente de tecnologias de informação e comunicação, conforme Yalçin[7]. E, nesse contexto, concordando com Dahmer e Fleury[8], a concepção, o *design* e a operação de serviços tecnológicos educacionais exigem alinhamento entre os objetivos estratégicos e a gestão de competências e de tecnologias.

Para apoiar as ações educacionais do CJUD, no início de 2023, foi adotado o ambiente virtual de aprendizagem Moodle, que é

[6] EBOLI, Marisa. Papéis e responsabilidades na gestão da educação corporativa. *In*: EBOLI, Marisa; FISHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de (org.). **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010. p. 122-139.

[7] YALÇIN, Yasin. Características e competências dos alunos. *In*: ZAWACKI-RICHTER, Olaf; JUNG, Insung (org.). **Educação digital, aberta e a distância**: uma visão internacional. Tradução João Mattar. São Paulo: Artesanato Educacional, 2023. p. 189-218.

[8] DAHMER, Alessandra Zago; FLEURY, André Leme. Roadmapping para serviços de tecnologia educacional: expandindo as capacidades de ensino nas organizações. *In*: EBOLI, Marisa; FISHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de (org.). **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010. p. 221-251.

customizado pela equipe de Tecnologia da Informação – TI da escola. O Moodle é uma plataforma de gerenciamento de aprendizado (Learning Management System – LMS ou Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA) utilizada por variadas instituições de educação corporativa e de ensino superior. Como outros ambientes virtuais de aprendizagem, permite personalização do conteúdo, diferentes tipos de interações, variadas opções de avaliação, acompanhamento do progresso dos alunos, realização de trabalhos colaborativos, gamificação, acesso por tecnologia móvel, geração de relatórios variados, integração com outras ferramentas, etc. Entretanto, o que o diferencia de outras é ter código aberto, ser fácil de usar, possuir ampla documentação e uma comunidade global ativa de desenvolvedores e usuários que contribuem com recursos, *plugins* e suporte, permitindo que a plataforma esteja atualizada e evolua em consonância com as tendências em educação e tecnologia.

O AVA do CJUD é utilizado para suporte à educação presencial, a distância e híbrida, e também, ou principalmente, como espaço para inovação pedagógica, tendo uma visão multidimensional que considera a comunicação, a educação e o contexto de uso em igualdade de condições, conforme a discussão feita por Dron e Anderson[9]. Para tal, a equipe do CJUD participou de um programa de formação para uso do AVA, do ponto de vista do administrador, do professor e do aluno.

É importante resgatar que o CJUD tem uma equipe de TI que é responsável pela manutenção e customização do Moodle, pela atualização do parque tecnológico da escola, bem como pelos estúdios, onde ocorrem as gravações e/ou transmissão das aulas.

[9] DRON, Jon; ANDERSON, Terry. Paradigmas pedagógicos em educação aberta e a distância. *In*: EBOLI, Marisa; FISHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de (org.). **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010. p. 69-92.

A equipe de TI cria a área do curso para que seja configurada e construída pelo gestor de curso. Dessa forma, os gestores de curso possuem o papel de editores das áreas de curso, assumindo o papel de *designers* instrucionais.

O Informativo do TJRS, Edição n. 761, de 21 e julho de 2023[10] traz mais informações sobre a implantação do Moodle como plataforma oficial de ensino do CJUD.

3.3 Contexto pedagógico

A transformação digital é um modo permanente de trabalhar, pensar e agir, que busca explorar tecnologias digitais para criar melhores experiências[11]. A transformação digital tem impacto na educação como um todo, influenciando, entre outros aspectos, na escolha adequada das metodologias e abordagens de ensino para atender ao público ao qual se destina e ao que almeja aprender, nas modalidades de ensino ofertadas, na forma como o conhecimento é construído e na maneira como as pessoas aprendem e se desenvolvem ao longo da vida.

> Assim, a questão da aprendizagem efetiva, relevante e condizente com a realidade da atual configuração social, se resume na composição de duas concepções: a informação que deve ser acessada e o conhecimento que deve ser construído pelo

[10] RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Nova plataforma, mais conhecimento: Moodle se torna oficialmente a nova plataforma para os cursos do Centro de Formação e Desenvolvimento do Poder Judiciário (CEJUD). Conheça o que muda na nova interface e quais as modalidades de cursos disponíveis. **Online Informativo**, ano 15, n. 761, 21 jul. 2023. Disponível em: https://www.tjrs.jus.br/static/2023/07/infoTJRS761.pdf. Acesso em: 21 jul. 2023.

[11] BAXALENDE, 2019 *apud* OLIVEIRA; SOUZA, 2020.

> aprendiz. O desafio da Educação, de modo geral, e da Educação a Distância (EaD), em particular, está em criar condições para que a aprendizagem ocorra baseada nessas duas concepções. [12]

Dessa forma, é necessária a adaptação das estratégias de ensino para acompanhar as inovações, ofertando condições para que a aprendizagem ocorra de maneira efetiva. Nesse sentido, o CJUD busca investir cada vez mais na formação de sua equipe e lida diretamente com o planejamento e a oferta de ações educativas, bem como com a qualificação de instrutores e tutores. Cabe ressaltar que, no escopo do CJUD, os instrutores são os professores, orientadores/mediadores da aprendizagem, podendo atuar como conteudistas em cursos de autoaprendizagem, de acordo com as áreas de conhecimento e em consonância com o Projeto Pedagógico de Curso – PPC. Os tutores, por sua vez, atuam como facilitadores da comunicação entre alunos e entre alunos e professores; entre alunos, professores e gestores de curso; e também como agentes de motivação e engajamento dos discentes, acompanhando os alunos ao longo das ações educativas. Portanto, os tutores não desempenham papel de professor.

A respeito do quadro de instrutores/professores/docentes, a Resolução CNJ n. 192/2014[13], que instituiu a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, dispõe no art. 8º que as ações relativas à formação e ao aperfeiçoamento dos servidores serão conduzidas, preferencialmente, por magistrados

[12] MORAN, José Manuel; VALENTE, José Armando; AMORIM, Valéria Amorim (org.). **Educação a distância**: pontos e contrapontos. São Paulo: Sammus, 2011. p. 14. (Coleção pontos e contrapontos).

[13] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 192, de 8 de maio de 2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2014. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_192_08052014_25032019140503.pdf. Acesso em: 3 out. 2023.

e servidores na condição de instrutores internos. Dessa forma, o Poder Judiciário valoriza os saberes de seus integrantes. Nesse sentido, foi ofertado, em 2023, o Nível I (Módulos 1, 2 e 3) do curso Formação de Formadores – FOFO, credenciado pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, em busca de melhoria contínua na qualidade da educação nas suas diferentes modalidades ofertadas, na atualização de práticas pedagógicas, no uso de metodologias ativas de aprendizagem, no desenvolvimento de habilidades de comunicação, de avaliação de aprendizagem. Esse curso, com seus diferentes módulos, também está previsto para ocorrer em 2024. Ainda, o CJUD disponibiliza uma trilha formativa aos instrutores e tutores composta por cursos criados pela escola e por outras escolas públicas. Assim, é esperada a elaboração de abordagens de ensino e aprendizagem enfatizando aspectos inovadores, criativos, reflexivos e colaborativos, em oposição a ambientes puramente informativos e centrados em treinamento e instrução.

Compreendendo os conceitos de andragogia[14] e de "ensinagem"[15], o CJUD visa priorizar características, necessidades e motivações para uma aprendizagem continuada. Para tal, também busca um maior envolvimento com os diferentes setores do TJRS, que demandam ações específicas de formação.

Ao estabelecer o novo fluxo de demanda de curso, a coordenação pedagógica realiza reuniões com os setores para compreender a necessidade da ação docente, o público-alvo, os objetivos e resultados esperados. O Projeto Pedagógico do Curso – PPC é então elaborado

[14] KNOWLES, Malcolm S. **The modern practice of adult education**: from pedagogy to andragogy. New York: Cambridge Adult Education, 1980.

[15] ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos; ALVES, Leonir Pessate (org.). **Processos de ensinagem na universidade**: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula. 10. ed. Joinville: UNIVILLE, 2015.

e validado pelo setor demandante. A personalização do PPC visa atender às demandas específicas do setor e incentivar a inovação e a abordagem de novas estratégias de ensino na educação corporativa, promovendo um aprendizado mais engajador.

Após a autorização para execução do curso, os gestores realizam reuniões de alinhamento com os instrutores e tutores, quando houver, para detalhar o PPC, principalmente no que diz respeito às metodologias de ensino, às formas de avaliação, aos materiais que estarão disponíveis no Moodle, entre outras questões.

Os gestores de curso assumem o papel de *designer* instrucional. Segundo Filatro[16], Design Instrucional – D.I. é "o processo intencional e sistemático de planejar, desenvolver e aplicar métodos, técnicas, atividades e materiais de ensino, a partir dos princípios de aprendizagem e instrução, a fim de favorecer a aprendizagem". Portanto, elaboram a área do curso no Moodle.

4 EXEMPLOS DE FORMAÇÕES

Durante 2023, o CJUD disponibilizou mais de 140 cursos, organizados nas modalidades presencial, EaD síncrona, EaD assíncrona, EaD híbrida, EaD autoaprendizagem. Foram mais de 20.000 concluintes, que obtiveram ao menos 75% de frequência e no mínimo média final de 7,0 pontos, em uma escala de 0,0 até 10,0.

[16] FILATRO, Andrea. **Design instrucional contextualizado**: educação e tecnologia. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.;

FILATRO, Andrea. **Design instrucional para professores**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2023.

Os instrutores, na sua maioria, foram magistrados ou servidores, havendo a participação de mais de 200 instrutores internos.

Há cursos ministrados por um instrutor ou na modalidade de codocência, de acordo com o caráter multidisciplinar ou com especificidade do tema. Há cursos de autoaprendizagem organizados em trilhas formativas, que são atualizadas constantemente. Até dezembro de 2023, foram disponibilizadas 13 trilhas.

Seguem alguns exemplos de ações formativas.

4.1 Eproc

A formação para o uso do Eproc faz parte das ações estratégicas do PJRS. Dessa forma, é disponibilizada uma trilha formativa, composta pelos seguintes cursos, oferecidos na modalidade de EaD autoaprendizagem: Eproc – Parte Geral; Eproc – Cumprimento do processo: noção geral; Eproc – Cumprimento do processo: área criminal; Eproc – Cumprimento do processo: juizados especiais; Eproc – Cumprimento do processo: infância e juventude; e Eproc – Atuação dos oficiais de justiça.

Além desse percurso formativo, são oferecidos cursos presenciais em diferentes comarcas do estado, de forma que os servidores possam aprofundar o uso do sistema, bem como ter uma formação prática em ação real de uso do sistema. Mais informações podem ser acessadas no Informativo do TJRS, Edição n. 754, de 2 de junho de 2023.[17]

[17] RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Eproc: Aprendizado em movimento. **Online Informativo**, Porto Alegre, ano 15, n. 754, 2 jun. 2023. Disponível em: https://www.tjrs.jus.br/static/2023/06/infoTJRS754.pdf. Acesso em: 2 jun. 2023.

4.2 Trilhas formativas

Em 2023, o CJUD implantou trilhas formativas, que apresentam um caminho estruturado para o desenvolvimento de habilidades e competências específicas. Há trilha formativa para novos servidores, para estagiários, para instrutores e tutores. Também há trilha em atualização em Direito, em Direito Ambiental, em Eproc, em privacidade e proteção de dados pessoais, em transformação digital, em Microsoft Office 365, em contratações, em ouvidoria, em excelência no atendimento ao público, em competências comportamentais. As trilhas possuem cursos organizados e certificados pelo CJUD e por outros órgãos públicos, sendo que outros poderão ser incluídos. As trilhas são compostas por cursos oferecidos na modalidade de EaD autoaprendizagem, ou seja, sem tutoria.

4.3 Academia de líderes

É um programa de formação e desenvolvimento de líderes, que tem por objetivo a capacitação e a atualização, em profundidade, de gestores (magistrados e servidores) e de futuros líderes para o desenvolvimento de competências relacionadas à liderança e à gestão de pessoas, de forma transversal, conforme definidas pela Alta Administração do TJRS. É oferecida na modalidade EaD híbrida, com carga horária total de 144 horas-aula, distribuída em 3 eixos formadores, conforme os objetivos específicos a seguir:

- Promover a formação no que se refere à arquitetura da liderança, à gestão de pessoas na Era Digital, ao assédio no trabalho, e à liderança transformadora e ao desenvolvimento humano (Eixo 1).
- Promover a formação em inteligência socioemocional e liderança, liderança e comunicação, liderança inclusiva, e ESG na prática e o papel da liderança (Eixo 2).

- Promover a formação em psicologia para líderes, cultura do *feedback*, gestão de processos, mediação de conflitos no ambiente organizacional (Eixo 3).

A Academia de Líderes foi implantada no segundo semestre de 2023 com uma turma de 120 alunos. A previsão é de oferta semestral[18].

5 PRÓXIMOS PASSOS

Como foi destacado, o CJUD é uma unidade em constante aprendizado e que precisa adaptar-se aos novos tempos, em consonância com as estratégias do TJRS.

Destacam-se, a seguir, alguns temas que estão sendo trabalhados pelo CJUD em busca da melhoria contínua em direção a uma educação corporativa de qualidade.

5.1 Processo de avaliação

A Resolução CNJ n. 192/2014, em seu art. 13[19], define que as ações de formação e aperfeiçoamento deverão ser avaliadas em quatro dimensões: aprendizagem, reação, aplicação e resultado. No CJUD,

[18] O Informativo Eletrônico do TJRS, Edição 765, de 18/8/2023, traz mais informações: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Academia de Líderes: Capacitação e desenvolvimento de habilidades. **Online Informativo**, ano 15, n. 765, 18 ago. 2023. Disponível em: https://www.tjrs.jus.br/static/2023/08/infoTJRS765-atualizado-em-21-08-2023.pdf. Acesso em: 18 ago. 2023.

[19] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 192, de 8 de maio de 2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2014. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_192_08052014_25032019140503.pdf. Acesso em: 3 out. 2023.

a avaliação da aprendizagem trata sobre a avaliação da construção do conhecimento e do desempenho do aluno sobre o conteúdo do curso. Privilegia-se, quando oportuna, a avaliação formativa. Assim, também permite uma adaptação no planejamento das aulas, caso sejam necessários ajustes em relação às estratégias de ensino e/ou recursos utilizados. Segundo Perrenoud[20], "é formativa toda avaliação que ajuda o aluno a aprender e a se desenvolver, que participa da regulação das aprendizagens e do desenvolvimento no sentido de um projeto educativo". A avaliação de reação contém questões para diagnosticar as impressões do aluno com relação ao curso como um todo (conteúdo, professor, tutor, materiais didáticos, metodologia de ensino, ambiente virtual, entre outros). Também contém questões relacionadas à avaliação de resultado, visando analisar se a ação formativa contribuiu para o alcance dos objetivos de aprendizagem. Já a avaliação de aplicação visa identificar se os alunos estão utilizando conhecimentos, habilidades e atitudes decorrentes da ação formativa na sua atividade laboral.

Entretanto, os processos de avaliação ainda necessitam ser utilizados como ferramenta de diagnóstico para identificar e/ou mapear competências organizacionais, individuais e coletivas para o cumprimento de objetivos estratégicos.

5.2 Gestão de portfólio e envolvimento de liderança

Faz-se necessário um planejamento estratégico das ações educacionais demandadas ao CJUD, de forma que haja maior participação das diferentes lideranças na concepção dos programas educacionais. Como identificar as necessidades de aprendizagem? O

[20] PERRENOUD, Philippe. **Avaliação**: da excelência à regulação das aprendizagens entre duas lógicas. Tradução Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: Artmed, 1999.

que deve ser ensinado? Quem é o público-alvo? Quais resultados são esperados? Como mensurar a aprendizagem? Quais as prioridades? Qual a relação com os objetivos estratégicos? São exemplos de questões que devem ser discutidas e construídas conjuntamente com os diferentes setores do TJRS de forma que o CJUD não seja um mero executor de "listas de cursos", categorizados como urgentes.

5.3 Modelos de aprendizado personalizado

A heutagogia[21] é um conceito educacional que se concentra na aprendizagem autodirigida, de forma que os alunos possam ser capazes de direcionar seu processo de aprendizagem, como agentes autônomos, críticos e proativos.

Para tal, a área dos cursos no ambiente virtual de aprendizagem deve permitir diferentes caminhos de aprendizagem, identificando as necessidades na formação de competências e habilidades e fazendo sugestões de conteúdos e atividades.

5.4 Gamificação

A gamificação pode desempenhar um papel significativo no ambiente virtual de aprendizagem, colaborando com o engajamento

[21] HASE, Stewart; KENYON, Chris. From Andragogy to Heutagogy. **Ultibase Articles**, Melbourne, v. 5, p. 1-10, 14 dez. 2000. Disponível em: https://webarchive.nla.gov.au/awa/20010220130000/http://ultibase.rmit.edu.au/Articles/dec00/hase2.htm. Acesso em: 3 out. 2023.

do aluno[22] e, principalmente, na personalização da aprendizagem, na resolução de problemas, podendo tornar o aprendizado mais eficaz, envolvente, interativo e dinâmico.

A equipe responsável pelo tema, e também pelo desenvolvimento/seleção de objetos de aprendizagem, está em formação, e o desenvolvimento de recursos de gamificação nos cursos elaborados pelo CJUD está em fase inicial.

5.5 Programas de apoio ao aluno

O CJUD disponibiliza apoio técnico aos alunos, relacionado às dúvidas de uso do ambiente virtual de aprendizagem. Há também cursos que possuem tutoria para monitorar as dúvidas de aprendizagem dos alunos e encaminhá-las aos professores. Entretanto, faz-se necessário melhor desenvolver um sistema de orientação acadêmica-profissional, de orientação da aprendizagem, de percursos cognitivos aos alunos do CJUD. Esse apoio, quando informativo, poderá ser feito com o uso de um Chatbot, a ser desenvolvido.

[22] BUENO, Elyssa D. R.; BEDER, Delano M.; OTSUKA, Joice L. Recomendações de design para promover o engajamento em jogos digitais educacionais: um mapeamento sistemático da literatura. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO, 11.; SIMPÓSIO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO, 33., 2022, Manaus. **Anais** [...]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2022. p. 415-426. Disponível em: https://doi.org/10.5753/sbie.2022.224775. Acesso em: 3 out. 2023.

5.6 Plano de comunicação

As informações sobre o CJUD e suas ações são divulgadas no *site* do TJRS[23], no site da escola[24] e no Instagram[25]. O plano de comunicação está em processo de formatação, a partir do qual serão definidas as estratégias de divulgação das atividades, formações e eventos do CJUD.

5.7 Projetos extensionistas

O CJUD tem o projeto Cultivando Vidas, de educação socioambiental, concebido a partir da percepção de que poderiam ser implementadas práticas de sustentabilidade relacionadas à coleta seletiva, reciclagem, compostagem, consumo sustentável e reutilização de produtos naturais. Trata do cultivo de mudas de plantas ornamentais, frutíferas, verduras e temperos para doação a instrutores, alunos, colaboradores e visitantes do CJUD, em vasos reciclados ou em casca de coco. O projeto busca mostrar que todos têm responsabilidades na manutenção de um mundo saudável, na produção e no consumo sustentáveis, em que se possa ter qualidade de vida, sem comprometer as gerações futuras. Portanto, todos, com suas ações e reações, fazem a diferença. O rótulo com informações sobre o plantio e os cuidados são disponibilizadas no vaso por meio de QR code.

No escopo cultural, há previsão de um espaço na escola para exposição de arte produzida pelos magistrados, servidores ou estagiários do PJRS. Também, pretende-se incluir apresentações musicais na agenda cultural, executadas pela comunidade do Tribunal.

[23] Disponível em: https://www.tjrs.jus.br/novo/institucional/escolas-e-centro-de-estudos/centro-de-formacao-cjud/. Acesso em: 3 out. 2023.

[24] Disponível em: https://cjud.tjrs.jus.br/my/. Acesso em: 3 out. 2023.

[25] *Cf.* @cjudtjrs, no Instagram.

Outro projeto em elaboração se refere a ações educacionais para menores em situação de vulnerabilidade social. O CJUD tem participado na elaboração do currículo de formação, bem como deverá acompanhar as ações educacionais.

6 CONCLUSÃO

A reestruturação de uma escola é um processo contínuo que requer planejamento, compromisso e acompanhamento. A capacidade de superar os desafios e aproveitar as oportunidades da reestruturação depende de lideranças eficazes, do envolvimento de todas as partes interessadas e da capacidade de manter o foco na melhoria da qualidade educacional. Quando bem-sucedida, a reestruturação pode resultar em uma escola mais ágil, adaptável e capaz de atender às demandas em constante mudança da educação contemporânea.

Este capítulo teve como objetivo apresentar o Centro de Formação e de Desenvolvimento de Pessoas do Poder Judiciário do RS – CJUD e compartilhar o processo de reestruturação da escola, que teve início em 2022.

REFERÊNCIAS

ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos; ALVES, Leonir Pessate (org.). **Processos de ensinagem na universidade**: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula. 10. ed. Joinville: UNIVILLE, 2015.

BUENO, Elyssa D. R.; BEDER, Delano M.; OTSUKA, Joice L. Recomendações de design para promover o engajamento em jogos digitais educacionais: um mapeamento sistemático da literatura. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO, 11.; SIMPÓSIO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO, 33., 2022, Manaus. **Anais** [...]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2022. p. 415-426. DOI: https://doi.org/10.5753/sbie.2022.224775. Disponível em: https://sol.sbc.org.br/index.php/sbie/article/view/22427. Acesso em: 3 out. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 159, de 12 de novembro de 2012**. Dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2012. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_159_17102012_19112012145120.pdf. Acesso em: 3 out. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 192, de 8 de maio de 2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2014. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_192_08052014_25032019140503.pdf. Acesso em: 3 out. 2023.

DAHMER, Alessandra Zago; FLEURY, André Leme. Roadmapping para serviços de tecnologia educacional: expandindo as capacidades de ensino nas organizações. *In*: EBOLI, Marisa; FISHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de (org.). **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010. p. 221-251.

DRON, Jon; ANDERSON, Terry. Paradigmas pedagógicos em educação aberta e a distância. *In*: EBOLI, Marisa; FISHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de (org.). **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010. p. 69-92.

EBOLI, Marisa. Papéis e responsabilidades na gestão da educação corporativa. *In*: EBOLI, Marisa; FISHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de (org.). **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010. p. 122-139.

FILATRO, Andrea. **Design instrucional contextualizado**: educação e tecnologia. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

FILATRO, Andrea. **Design instrucional para professores**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2023.

HASE, Stewart; KENYON, Chris. From Andragogy to Heutagogy. **Ultibase Articles**, Melbourne, v. 5, p. 1-10, 14 dez. 2000. Disponível em: https://webarchive.nla.gov.au/awa/20010220130000/http://ultibase.rmit.edu.au/Articles/dec00/hase2.htm. Acesso em: 3 out. 2023.

KNOWLES, Malcolm S. **The modern practice of adult education**: from pedagogy to andragogy. New York: Cambridge Adult Education, 1980.

MORAN, José Manuel; VALENTE, José Armando; AMORIM, Valéria Amorim (org.). **Educação a distância**: pontos e contrapontos. São Paulo: Sammus, 2011. (Coleção pontos e contratempos).

OLIVEIRA, Katyeudo Karlos de Sousa; SOUZA, Ricardo André Cavalcante de. Habilitadores da transformação digital em direção à Educação 4.0. **Revista Novas Tecnologias na Educação**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, jul. 2020. DOI: 10.22456/1679-1916.106012. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/index.php/renote/article/view/106012. Acesso em: 4 nov. 2023.

PERRENOUD, Philippe. **Avaliação**: da excelência à regulação das aprendizagens entre duas lógicas. Tradução Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: Artmed, 1999.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Academia de Líderes: Capacitação e desenvolvimento de habilidades. **Online Informativo**, Porto Alegre, ano 15, n. 765, 18 ago. 2023. Disponível em: https://www.tjrs.jus.br/static/2023/08/infoTJRS765-atualizado-em-21-08-2023.pdf. Acesso em: 18 ago. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Eproc: Aprendizado em movimento. **Online Informativo**, Porto Alegre, ano 15, n. 754, 2 jun. 2023. Disponível em: https://www.tjrs.jus.br/static/2023/06/infoTJRS754.pdf. Acesso em: 2 jun. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Nova plataforma, mais conhecimento. **Online Informativo**, Porto Alegre, ano 15, n. 761, 21 jul. 2023. Disponível em: https://www.tjrs.jus.br/static/2023/07/infoTJRS761.pdf. Acesso em: 21 jul. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Resolução n. 2, de 19 de julho de 2019. Dispõe sobre o regimento interno do Centro de Formação e de Desenvolvimento de Pessoas do Poder Judiciário Estadual (CJUD-RS). **Diário da Justiça Eletrônico**, Porto Alegre, RS, ed. n. 6.550, 23 jul. 2019. Disponível em: https://www.tjrs.jus.br/static/2020/06/Resolucao_002_2019_OE.pdf. Acesso em: 3 out. 2023.

YALÇIN, Yasin. Características e competências dos alunos. *In*: ZAWACKI-RICHTER, Olaf; JUNG, Insung (org.). **Educação digital, aberta e a distância**: uma visão internacional. Tradução João Mattar. São Paulo: Artesanato Educacional, 2023. p. 189-218.

CAPÍTULO 5

ESCOLA DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

PRINCÍPIOS PEDAGÓGICOS E AS BOAS PRÁTICAS DA FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS NA ESCOLA DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

MARCO AURÉLIO BEZERRA DE MELO*
SIMONE CUBER ARAUJO PINTO**
PATSY SCHLESINGER***

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 A organização do trabalho pedagógico. 3 Os princípios pedagógicos norteadores da formação de magistrados. 4 Boas práticas

* Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro - TJRJ. Diretor-Geral da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro – Emerj. Doutor e mestre em Direito pela Universidade Estácio de Sá. Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade Federal Fluminense.

** Diretora da Divisão de Apoio Pedagógico da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro – Emerj. Doutora em Ciência Política pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro – IESP. Mestre em Ciência Política pelo Iuperj. Especialista em Direitos Humanos, Gênero e Sexualidade pela Fiocruz. Bacharel em Ciências Sociais pela UFRJ.

*** Diretora do Departamento de Aperfeiçoamento de Magistrados. Pós-Graduação em Didática e Metodologia do Ensino Superior pela UniverCidade. Bacharel em Direito pela Universidade Cândido Mendes.

de planejamento, execução e avaliação – a formação inicial de magistrados. 5 Conclusão. Referências.

1 INTRODUÇÃO

"Formar, aperfeiçoar magistrados e especializar profissionais que atuam na área do Direito, qualificando-os como agentes transformadores da sociedade"[1] – essa é a missão da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro – Emerj, a qual se apresenta em consonância com os objetivos estratégicos traçados pelo Poder Judiciário, que, por sua vez, estão alinhados às diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

Pela sua atuação, a Emerj busca "ser reconhecida como Escola de Magistratura pela sua excelência no ensino, pesquisa e extensão, com atuação transformadora na sociedade"[2], estando assim consignada, nos termos do padrão de qualidade que busca alcançar, à sua visão de futuro.

Administração superior, professores, servidores e colaboradores da escola se movimentam, todos, nessa mesma direção, balizados pelos valores que colocam em simetria sua atividade acadêmica: ética, probidade, transparência, integridade, acesso à justiça, celeridade, responsabilidade social e ambiental, imparcialidade, efetividade, modernidade, inovação, aprendizagem para transformação, abertura à sociedade e cultura colaborativa. Assim são pensados e estabelecidos os cursos propostos à formação de alunos e ao aperfeiçoamento de

[1] ESCOLA DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **PDI**: Plano de Desenvolvimento Institucional 2023-2027. Rio de Janeiro: Emerj, 2023. p. 12.

[2] *Ibid.*, p.12.

magistrados; assim acontecem as palestras e os encontros promovidos pelos 44 fóruns de estudos permanentes da escola; assim atua sua direção.

A intenção firmada é garantir a qualidade dos serviços educacionais por meio da efetividade e do controle de seus processos acadêmicos e administrativos, tanto para satisfação das partes interessadas quanto para o melhor atendimento aos usuários de seus serviços.

A Emerj reconhece a fundamental importância da educação para o ser humano, para a sociedade e para o país, sabendo, entretanto, que a educação não pode ser apenas um ideal ou uma promessa; precisa ser um direito realizado.

Criada há mais de 30 anos, a Emerj se empenha em promover uma indispensável atualização aos operadores do direito e em viabilizar, por essa via, a evolução contínua de seus processos de trabalho.

Em 2023, comemoramos 35 anos de contribuição ao ensino de magistrados.

Patrono da Emerj, o desembargador Cláudio Vianna de Lima redigiu os projetos de atos regimentais da escola. O magistrado dirigiu a instituição de 1989 a 1996. Ele faleceu em 2 de maio de 2001, aos 78 anos, deixando um enorme legado nas letras jurídicas nacionais, que auxilia o aprendizado de alunos e magistrados até os dias de hoje.

Com um espírito visionário e pioneiro, foi ele quem primeiro idealizou a Escola, que hoje se firma no cenário nacional como uma das instituições de referência na magistratura.

Como parte das comemorações dos 35 anos, a Emerj apresenta, neste artigo, reflexões sobre "Os Caminhos da Educação Judicial no Brasil".

O objetivo principal desta publicação é contribuir para o compartilhamento de estratégias e boas práticas pedagógicas,

que sejam comprovadamente inovadoras para a educação judicial brasileira, apresentando evidências de seus resultados.

A iniciativa, que tem como propósito maior possibilitar aprendizagem e inovação mútuas, foi concebida a partir da necessidade de ampliar o alinhamento e a integração entre os normativos do CNJ e a formação e o aperfeiçoamento das magistraturas federal e estadual brasileiras.

O projeto político-pedagógico de uma escola de formação inicial e continuada de magistrados deve considerar, desde o início, o ser humano e o profissional que se pretende como resultado do processo de ensino-aprendizagem. O desenho do perfil desse profissional condiciona a escolha do modo como a instituição se organiza para agir o mais rápido possível no aprimoramento da formação do magistrado.

Entende-se, para logo, que uma instituição de ensino nunca está pronta em termos de objetivos políticos e de recursos pedagógicos, mas sempre *in fieri*, construindo-se permanentemente para não perder contato com a realidade circundante. A disposição de abertura às mudanças é inerente à condição de qualquer instituição de ensino, muito especialmente quando se trata de escola destinada à formação dos magistrados. Isso porque, sendo o juiz um profissional de promoção da justiça, por meio da lei, dele se espera, além do conhecimento, a perspicácia e a sensibilidade exigidas na solução dos problemas judicializados. Desenvolver tais condições, indispensáveis ao juiz nas sociedades complexas de hoje, torna-se uma tarefa difícil em face da formação acadêmica dos bacharéis em Direito ainda predominante nas faculdades. Formação padronizada por aulas expositivas de conteúdo livresco, centrada em teorias, com pouco ou nenhum exercício de aplicação prática. Fica claro que as condições da formação dos bacharéis não estão conjugadas com as condições da realidade contemporânea, fato que apresenta um desafio considerável

às propostas metodológicas do processo de ensino-aprendizagem, que deve completar e aperfeiçoar a formação do magistrado.

As referências que estão ainda vigentes nas instituições de ensino jurídico se tornam insuficientes para o enfrentamento da imprevisibilidade, da diversidade e da conflitualidade disseminadas que marcam o mundo em que vivemos.

Referindo-se à crise do ensino denunciada em 1968 na França, Roland Barthes, em uma aula proferida em 1978, no Collège de France, diz que "os valores antigos não se transmitem mais, não circulam mais, não impressionam mais"[3]. Se passaram mais de 40 anos e os valores antigos do processo de ensino-aprendizagem ainda vão de encontro com os novos, alertando-nos para a lentidão das mudanças. É verdade que muitos dos valores tradicionais que influenciaram e ainda influenciam o ensino, em especial o jurídico, são considerados obsoletos. Entretanto a substituição desses por outros valores depende da capacidade de olhar a realidade com abertura para compreender as muitas facetas que uma situação aparentemente simples pode apresentar. O que determina uma perspectiva interdisciplinar do ensino é justamente a tentativa de apreender nas relações sociais a riqueza de aspectos ignorados pelas abordagens disciplinares sempre mais estreitas.

O que se espera atualmente de um profissional do Direito e, no caso, de um magistrado? Que seja competente não apenas no sentido de acumular conhecimentos específicos, mas principalmente de conseguir aplicar tais conhecimentos à solução de conflitos reais. Uma educação jurídica focada na formação e no desenvolvimento de

[3] BARTHES, Roland. **Aula**. Tradução: Leyla Perrone-Moisés. 9. ed. São Paulo: Cultrix, 1978. p. 41.

competências e habilidades[4] é valorizada hoje como o mais aproximado do ideal. Como alcançar essa meta? Eis a questão.

2 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

Ao longo dos últimos anos, a Emerj promoveu uma série de inovações em seus processos de gestão e de ensino e aprendizagem.

Atenta às mudanças externas, para reafirmar a sistematização do processo educativo e institucional, e comprometida com a qualidade e a busca pela excelência, a Escola se lançou no Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, relativo à NBR ISO 9001:2000[5], um mecanismo de gestão com abordagem sistêmica, cujos controles estruturados asseguram que seus fins e necessidades serão atendidos, aceitos e compreendidos por todos os envolvidos com a instituição. E, na busca contínua pela melhoria e pelo aperfeiçoamento de sua gestão, a Escola obteve a certificação da NBR 9001:2015, a qual vem sendo mantida por meio das auditorias realizadas semestralmente. Essa migração oportunizou a implementação da mentalidade de gestão de risco para

[4] Segundo Neise Deluiz (2001), competências englobam não apenas a posse dos saberes disciplinares escolares ou técnico-profissionais, mas a capacidade de mobilizá-los para resolver problemas e enfrentar os imprevistos na situação de trabalho. E acrescenta que não se pode confundir competências e habilidades. Sendo as competências operações mentais que articulam e mobilizam os conhecimentos, as habilidades e os valores, e as habilidades seriam, então, os elementos constitutivos das competências. DELUIZ, Neise. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 12-25, set./dez. 2001. Disponível em: https://www.bts.senac.br/bts/issue/view/67. Acesso em: 19 jul. 2023.

[5] ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2015**: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

seu sistema, que visa orientar todos os envolvidos a identificar, analisar e planejar ações, para evitar situações indesejadas ou potencializar oportunidades. Ademais, investiu em sua estrutura tecnológica, adquiriu licenças de plataformas para aulas síncronas e aperfeiçoou o ambiente virtual de aprendizagem utilizado para a montagem dos cursos de formação de magistrados e dos cursos de extensão e de especialização a distância.

A Emerj tem como motivação fundamental não só o aprimoramento dos seus magistrados, mas também a formação de futuros juízes. O ideal da Escola sempre foi colaborar com o prestígio da magistratura do Estado do Rio de Janeiro por meio da formação continuada de seus membros, voltada fundamentalmente para a atualização e o aprofundamento dos conhecimentos teóricos do Direito e para o exercício da prática jurídica. Esse ideal abriga a expectativa de alcançar, inclusive, o bacharel em Direito com intenções de ingressar na carreira da magistratura, para integrá-lo, desde o início da sua preparação, ao espírito e aos propósitos da escola.

Assim, a Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro é uma instituição credenciada pelo Sistema de Ensino Estadual, autorizada a oferecer o Curso de Especialização em Direito Público e Privado para a carreira da magistratura, em nível de pós-graduação *lato sensu*. Atualmente, oferece também os cursos de especialização Gênero e Direito; Justiça Multiportas; Direito Constitucional; Direito Educacional; Direito Processual Civil; Direito do Consumidor e Responsabilidade Civil; Direito Tributário; e Direito Penal e Processual Penal, todos autorizados pelo Conselho de Educação.

Na área da pesquisa, a Emerj criou, em 2019, o Observatório de Pesquisas Bryant Garth, centro de pesquisas, análise e estudo para compreensão de realidades, fatos, fenômenos e relações sociais, que reúne núcleos de pesquisa que têm como objetivo desenvolver a investigação científica no âmbito de suas áreas de atuação, a fim de

apresentar produtos técnico-científicos que sejam instrumentos de fortalecimento da efetividade na prestação jurisdicional. São eles: Núcleo de Pesquisa em Direito Comparado – Nupedicom; Núcleo de Pesquisa em Tecnologia da Informação e Poder Judiciário – Nupeteiju; Núcleo de Pesquisa em Bioética e Saúde Social – Nupebios; Núcleo de Pesquisa em Ambiente e Moradia – Nupeamia; Núcleo de Pesquisa em Processo Civil – Nupepro; Núcleo de Pesquisa em Políticas Públicas e Acesso à Justiça – Nupepaj; Núcleo de Pesquisa em Métodos Alternativos de Solução de Conflitos – Nupemasc; Núcleo de Pesquisa em Liberdade de Expressão, Liberdade de Imprensa e Mídias Sociais – Nupeleims; e Núcleo de Pesquisa em Gênero, Raça e Etnia – Nupegre.

Atualmente, a escola está sob a direção do Desembargador Marco Aurélio Bezerra de Melo, comprometido com uma gestão democrática e voltada ao aprimoramento constante de seus corpos docente e discente.

A Emerj desempenha o papel de centro irradiador de conhecimento jurídico teórico-prático, que deve se refletir no exercício das funções judiciais. Sendo a lei a referência dos julgamentos, a sua interpretação é o meio de aplicá-la aos casos em questão diante do juiz. A aplicação da lei nunca é mecânica, pelo contrário, exige de quem a interpreta competência para adaptá-la às situações concretas. Esse nível de competência que se espera do juiz não se adquire com o mero saber teórico e/ou jurisprudencial, exige mais: a capacidade de contextualizar os conflitos e compreendê-los dentro de um espectro de interesses e valores que dá sentido à lei.

> Considero que a dinâmica posta em prática por um profissional que age com competência, e que é reconhecido como tal, ativa três dimensões da competência, que são as seguintes: primeiro, a dimensão dos recursos disponíveis (conhecimentos, saber-fazer, capacidades cognitivas, competências comportamentais...) que

> ele pode mobilizar para agir; depois, surge a dimensão da ação e dos resultados que ela produz, isto é, a das práticas profissionais e do desempenho. Finalmente, há a dimensão da reflexividade, que é a do distanciamento em relação às duas dimensões anteriores[6].

Esse aprendizado se faz mediante metodologia apropriada, centrada na reflexão a partir das situações de vida, e não a partir apenas da lei. Trata-se de um tipo de competência que se adquire progressivamente graças à compreensão do Direito imerso na totalidade do social. Na medida em que a Emerj persegue o ideal de formar um juiz com as necessárias competências e habilidades para julgar, está cumprindo um relevante papel social. Conforme as Diretrizes Pedagógicas da Enfam:

> O conceito de competência, como compreendido pela Enfam, é a capacidade de agir – em situações previstas e não previstas – com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos, experiências sociais e de trabalho, comportamentos e valores, desejos e motivações, desenvolvidos ao longo das trajetórias de vida em contextos cada vez mais complexos. Competência, então, vincula-se à capacidade de solucionar problemas, mobilizando, de forma transdisciplinar, conhecimentos, capacidades específicas, cognitivas complexas, comportamentais e habilidades

[6] LE BOTERF, Guy. Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar. **Reflexão RH**, Lisboa, v. 1, n. 1, p. 61, jun. 2006. Disponível em: http://www.guyleboterf-conseil.com/Article%20evaluation%20version%20directe%20Pessoal.pdf. Acesso em: 13 jul. 2023.

> psicofísicas, transferidos para novas situações; implica em atuar mobilizando conhecimentos.[7]

A formação da Emerj não se limita ao aspecto ensino-aprendizagem. Vai mais longe, no sentido de que pretende desenvolver no magistrado a capacidade de refletir sobre o seu papel social, compreendendo e interiorizando os requisitos exigidos para desempenhar bem suas funções. Trata-se de uma visão de desenvolvimento integral do magistrado: como membro de um órgão público chamado a decidir conflitos segundo as normas vigentes, mas, sobretudo, como ser humano consciente do momento em que vive e sintonizado com os reclamos sociais.

Sendo assim, e em sintonia com as orientações da Enfam, a formação da Emerj propõe como temas de estudo questões cruciais nos contextos político, social e econômico e suas repercussões no âmbito jurídico. Como visão de futuro, a construção de um perfil de magistrado consciente e crítico, comprometido com a compreensão e o julgamento dos casos de acordo com critérios técnico-jurídicos, combinados com elementos da cultura do povo, com o pensamento voltado para a aproximação da justiça. E, como principal base estratégica da formação, a visão humanista e interdisciplinar dos formadores, inspiradora dos métodos e técnicas de aprendizado sempre revistos e atualizados.

Ao longo de mais de 30 anos de existência, a Emerj sempre procurou atuar sem perder de vista a realidade do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, dos seus membros, de sua dinâmica e de

[7] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Diretrizes pedagógicas da Enfam para formação e aperfeiçoamento de magistrados**. Brasília, DF: Enfam, 2017. p. 20. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_Enfam_2017_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam-_Texto_-Principal.pdf. Acesso em: 19 jul. 2023.

sua estrutura. Essa sempre pareceu ser uma medida de prudência por parte dos dirigentes da escola, para não incidir em projetos irreais e ineficazes. A partir de questionários respondidos pelos alunos juízes, a Emerj mantém atualizadas informações a respeito dos temas de cursos mais solicitados, das observações e críticas sobre os cursos realizados, sobre eventuais dificuldades enfrentadas por alunos e docentes. Por outro lado, a Emerj se mantém a par do movimento das ações judiciais no Poder Judiciário, considerando o fato do mais amplo acesso à justiça nos últimos tempos. Interessa saber que tipos de demandas são mais frequentes; qual, em média, é o tempo de tramitação dos processos, para extrair conclusões sobre o grau de satisfação dos jurisdicionados. Tais informações ajudam na proposta de temas de cursos, palestras, pesquisas e na escolha de pontos de partida de discussões, debates e seminários.

3 OS PRINCÍPIOS PEDAGÓGICOS NORTEADORES DA FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS

Com base nessas considerações prévias, a Emerj propõe os seguintes princípios pedagógicos.

Primeiro princípio pedagógico: as situações sociais concretas como ponto de partida da formação e revisão do conhecimento do magistrado.

Isso significa admitir que os fatos cotidianos da vida são as verdadeiras referências de todo conhecimento. A partir dos fatos, o pensamento teórico se articula para poder analisá-los e, daí, concluir sobre o que deve ser conservado e o que deve ser alterado. As situações práticas vividas pelos juízes no dia a dia do exercício profissional não são simples, quer dizer, não se resolvem com a mera submissão do

caso à lei. Essa maneira ortodoxa de entender a aplicação das leis aos conflitos de interesses, como se a solução derivasse mansamente do ditame legal, é enganosa. Deixa de lado a complexidade dos fatos que não se apreendem por completo por hipóteses construídas racionalmente.

Nessas condições, cabe ao formador iniciar toda e qualquer atividade docente pela apresentação de uma ou mais situações concretas de conflito, mostrando-as como trama de interesses e sentimentos, explícitos ou ocultos. Afinal, as relações sociais sempre são multifacetadas, algumas mais densas que outras, mas todas deixando transparecer implicações sociopolíticas, econômicas e psicológicas.

O julgamento de situações de vida supõe o trânsito entre a prática das relações sociais e a teoria. Não se trata de usar a teoria apenas com o objetivo de entender ou explicar as relações sociais, mas com a meta ambiciosa de transformá-las. Meta ambiciosa sim, porque todo profissional do Direito sabe que as relações sociais, passando pelo crivo da lei, são condensadas em padrões, ditos hipóteses legais, o que faz com que, na prática, embora a vida social seja muito complexa, essa complexidade, do ponto de vista jurídico, simplifica-se artificialmente quando submetida aos modelos criados pela lei.

Nessas circunstâncias, os cursos de formação de magistrados devem privilegiar métodos de desvendamento das relações sociais, fazendo emergir a sua complexidade, mostrando-as tal como são – relações humanas. Dessa forma, os instrumentos jurídicos, como a lei e a jurisprudência dos tribunais, ganham em importância, pois deixam de valer apenas como mecanismos de subsunção da realidade e solução padronizada de conflitos. Passam a valer como referências para a compreensão e transformação da vida social, como critérios de julgamento sim, mas critérios abertos, sujeitos à interpretação à luz da cultura do povo e das suas novas tendências, em face das mudanças na

ordem política, dos problemas na esfera econômica e das alterações de comportamento que repercutem na moral social.

A teoria jurídica desempenha um papel importante na medida em que tenta explicar como as mudanças sociais repercutem sobre o Direito, determinando alterações necessárias nas normas e instituições jurídicas. Comumente, as explicações teóricas não são unânimes, o que provoca teses polêmicas. Estas, por si só, não mudam nada, mas, em contato com a atividade prática dos aplicadores do Direito, oferecem a base para a construção de argumentos capazes de incorporar mudanças sociais e, desse modo, permitem aos magistrados o alcance de um nível de julgamento o mais próximo possível daquilo que se espera como uma solução justa.

Essa prioridade, dada a práxis, não nega a importância da teoria, pelo contrário, a prática, para ter consistência, precisa do fundamento teórico. Entretanto, a reflexão do magistrado deve partir não da racionalidade técnico-jurídica, mas do problema. De acordo com as características do caso real ou fictício problematizado, os critérios de solução vão surgindo. Trata-se de um tipo de reflexão que leva a considerar outros saberes, estimulando a criatividade do magistrado com benefício para a credibilidade do Poder Judiciário. Assim, a escola compreende a práxis como uma prática social transformadora, na qual teoria e prática são indissociáveis. A compreensão da realidade é sustentada na reflexão teórica e se coloca como condição para a ação transformadora[8].

Segundo princípio pedagógico: a problematização das situações concretas como recurso obrigatório da aplicação dos cursos e demais atividades acadêmicas.

[8] SÁNCHEZ VAZQUEZ, Adolfo. **Filosofia da práxis**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

Como foi visto, o ponto de partida da reflexão do magistrado é o fato, sob a forma de conflito, pois esse ponto de referência deve ser apresentado como problema, como enfrentamento de interesses contrários que as partes no processo procuram defender com argumentos válidos juridicamente.

Problematizar uma situação concreta significa exibir as contradições que lhe são inerentes, reforçar as peculiaridades que a distinguem e levantar as dúvidas que devem inquietar o espírito de quem as aprecia[9]. Mais simples seria submeter a situação judicializada aos padrões estabelecidos na lei ou mesmo nas decisões reiteradas da jurisprudência, como se esses modelos a abarcassem toda. Mas esse caminho é ditado pela concepção ingênua do Direito que enxerga nas normas vigentes e na sua aplicação automática o poder de superar os embates do dia a dia, de recompor, sem maiores transtornos, relações sociais críticas. Mas isso não ocorre. Já se disse que as normas jurídicas são referências necessárias, mas desde que utilizadas não como critérios únicos e ascéticos de solução jurídica, mas como elementos inspirados pela cultura do povo e, como tais, interagindo continuamente como o entorno.

A problematização não alcança apenas os fatos, mas também os recursos correntes de solução jurídica. Portanto trata-se de problematizar também as normas vigentes. Fatos e normas fazem parte de uma totalidade complexa. No interior dessa totalidade, fatos e normas ocupam seus lugares. O magistrado, diante de fatos e normas,

[9] Conforme Munhoz, a Aprendizagem Baseada em Problemas – ABP é utilizada na análise de situações-problema e no desenvolvimento das estratégias mais indicadas para as suas resoluções. Ao longo desse processo, o aluno desenvolve, de forma simultânea, "habilidades e conhecimentos que resgatam seu senso crítico, sua criatividade, sua iniciativa, aspectos que o colocam como um solucionador de problemas". MUNHOZ, Antonio Siemsen. **ABP**: Aprendizagem Baseada em Problemas. São Paulo: Cengage Learning, 2018. p. 134.

deve ter claro o seu papel de agente da busca do lugar mais acertado desses elementos na totalidade do social. O magistrado, consciente da complexidade em que ele mesmo e as relações sociais pelas quais é chamado a analisar estão inseridos, sabe que a solução que vier a escolher para superar o conflito é uma das possíveis, não a única. Só a apresentação das situações concretas como problemas permite a aceitação das soluções jurídicas como possibilidades, como resultados da combinação de elementos que no momento se apresentaram ao magistrado como a mais justa.

Nunca tomar a parte pelo todo é uma lição que a problematização da realidade ensina continuamente. As situações concretas só são partes separadas do mais complexo para efeito de análise. Justamente, ao se destacar a parte, sabendo que esta não se explica por si só, então temos a condição para tratá-la como problema. A relação entre o mais simples e o mais complexo é dialética: toda parte (relação social) pertence ao todo (vida social); a situação concreta diante do juiz é apenas uma parte destacada do todo; sendo assim, o seu sentido e solução só podem ser encontrados quando reinserida na totalidade. Problematizar as situações concretas, então, é o mesmo que realizar o movimento de destacá-las e reinseri-las na complexidade da vida social, transformando o seu significado em função das eventuais mudanças, urgências, demandas próprias de uma sociedade. Acrescente-se que problematizar é propor desafios diante dos quais o conhecimento anterior possa vir a ser questionado, tanto aquele de categoria científica como o vulgar.

Terceiro princípio pedagógico: a interdisciplinaridade como modo de desenvolver os temas tratados nos cursos e demais atividades acadêmicas.

Quando a Emerj propõe uma formação inspirada na concepção do Direito como campo do conhecimento conjugado a outros e na concepção de magistrado como profissional consciente do seu papel

social, então se impõe o modo de abordagem interdisciplinar de todas as atividades da escola.

É importante fazer uma rápida diferenciação entre a abordagem interdisciplinar e a multidisciplinar. A multidisciplinaridade é uma forma de produzir conhecimento mais trabalhosa do que a disciplinar, pois supõe um esforço para admitir que os específicos critérios de criar e lidar com determinada área de conhecimento nem sempre são suficientes para compreender o objeto analisado. Da articulação entre os conhecimentos surgem interfaces do objeto que ficam invisíveis quando este é olhado só por um ângulo. No caso do Direito, em especial das relações conflituosas ajuizadas, as motivações que lhes dão origem podem ser variadas e, não raro, extrapolam o padrão prefigurado na lei. As relações conflituosas são relações humanas, o que importa dizer que são diferentes umas das outras e ricas em detalhes, embora padronizadas em tipos legais simples. Daí que a insatisfação que opõe as partes uma à outra nem sempre se resolve com a aplicação fria da lei.

Mas há um limite para a visão multidisciplinar, que, muitas vezes, esgota-se nas tentativas de trabalho conjunto, pelos professores, entre disciplinas em que cada uma trata de temas comuns sob sua própria ótica, articulando algumas vezes bibliografia, técnicas de ensino e procedimentos de avaliação. Como aponta criticamente Almeida Filho[10], na multidisciplinaridade as disciplinas do currículo escolar se complementam, mas isso ocorre mediante a justaposição em um único nível, sem que haja uma cooperação sistemática entre os diversos campos disciplinares.

A interdisciplinaridade aqui adotada como princípio busca promover a articulação entre a teoria e prática e a formação integral

[10] ALMEIDA FILHO, Naomar de. Transdisciplinaridade e saúde coletiva. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1/2, p. 5-20, 1997.

do gênero humano. A integração da teoria e da prática de que trata a interdisciplinaridade refere-se à formação integral na perspectiva da totalidade. Como foi proposto por Saviani[11], a prática exige a reflexão teórica, é a superação da ação não pensada pela prática concreta, refletida, a ação concreta pensada.

Por isso, a construção do conhecimento do magistrado deve levar em conta as relações interdisciplinares, permitindo-se melhor compreensão dos fatos e fenômenos que influenciam a atividade judicante. A interdisciplinaridade é um ponto que merece especial atenção de nossa parte, dada a tendência dogmática do ensino jurídico em nosso país. Até hoje em dia, trabalhos acadêmicos com viés interdisciplinar encontram alguma resistência em escolas de Direito mais tradicionais.

A articulação entre parte e totalidade traz a importância de se romper com os métodos de ensino de disciplinas em blocos, que não fazem a necessária interface com os outros ramos do conhecimento. Ao contrário, o que se propõe é a busca do conhecimento e a compreensão integral do problema a partir da análise de suas partes e de uma visão interdisciplinar. Logo, a articulação entre a parte e a totalidade permite um conhecimento mais denso, profundo e substancial da realidade concreta.

O juiz deve ser cada vez mais humanizado, estar atento aos preceitos éticos e consciente das consequências sociais e econômicas de suas decisões. Para isso, precisa abrir sua mente para estudar e refletir a respeito dos mais variados questionamentos trazidos por outros ramos do conhecimento, como a Sociologia, Filosofia, Psicologia, entre outros, assumindo uma posição mais criativa e humanitária – não meramente legalista – na busca das soluções que lhe são propostas.

[11] SAVIANI, Dermeval. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. 10. ed. São Paulo: Cortez, 1991.

Quarto princípio pedagógico: a interação entre o ensino e a aprendizagem.

Tanto alunos como docentes devem ter claro que o ensino supõe um ganho ou um acréscimo de conhecimento. Isso se obtém graças aos significados novos que o processo de ensino-aprendizagem vai construindo com o propósito de reinterpretar conhecimentos adquiridos. Esse é o modo de criar e inovar à luz de conhecimentos prévios. Essa interação existente previamente, ao mesmo tempo em que vai atribuindo novos sentidos ao mundo, enriquece quem aprende e quem ensina, pois ambos os esforços colaboram para um resultado de nível mais elaborado e rico de conhecimento e, consequentemente, de prática, mas afinada com a realidade.

Tendo em vista principalmente os cursos integrantes da formação inicial e da formação continuada dos juízes, é preciso que o formador não esqueça que está diante de magistrados com uma carga de conhecimentos e de experiências. É a partir desse material que os processos pedagógicos devem ser escolhidos. Processos que considerem os conhecimentos adquiridos como uma base de construção de novos conhecimentos.

Toda ação pedagógica, portanto, exige que o formador desenhe um perfil da turma com a qual vai interagir. E isso é possível por meio de instrumentos de avaliação diagnóstica comprometida, como nos ensina Luckesi:

> [...] com uma proposta pedagógica histórico-crítica, uma vez que esta concepção está preocupada com a perspectiva de que o educando deverá apropriar-se criticamente de conhecimentos e habilidades necessárias à sua realização como sujeito crítico dentro desta sociedade que se caracteriza pelo modo capitalista de produção. A avaliação diagnóstica não se propõe e nem existe

> de uma forma solta e isolada. É condição de sua existência a articulação com uma concepção pedagógica progressista[12].

Conhecer a realidade em que o aluno está inserido e identificar suas necessidades e interesses, por meio da avaliação diagnóstica, é um primeiro e relevante passo para o planejamento de ensino com o enfoque no desenvolvimento de competências profissionais. Utilizada durante todo o processo formativo, a avaliação diagnóstica perpassa todos os momentos da ação educacional, para rever práticas e reorientar processos pedagógicos. No início do processo, identifica as necessidades e as prioridades educacionais que subsidiarão o planejamento de ensino. Durante a ação educacional, fornece os elementos para reorientar o processo, com base em atividades de sondagem dos conhecimentos prévios dos alunos.

Esse desenho pode ser feito com elementos de informação obtidos pelo envio de um formulário prévio aos alunos, contendo o nível de formação, experiência profissional pregressa, grau de conhecimento do tema do curso. Quando esses elementos são insuficientes, o formador utilizará recursos, como a técnica Brainstorming, para levantar as palavras-chave em torno do tema da aula, com o objetivo de certificar-se do nível de amadurecimento do conjunto da turma a respeito do que se vai tratar ao longo do curso.

Os docentes, no caso os formadores que orientam a ação pedagógica na Emerj, precisam levar em conta os dois tipos de processos pedagógicos mencionados nas Diretrizes da Enfam: os processos pedagógicos em sentido amplo e os processos pedagógicos em sentido específico.

[12] LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem escolar**: estudos e proposições. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2005. p. 82.

> Os processos amplamente pedagógicos são constituídos pelas dimensões educativas presentes em todas as experiências de vida social e laboral. Elas são assistemáticas, não intencionais, mas nem por isso pouco relevantes do ponto de vista da produção do conhecimento[13].

Os processos pedagógicos específicos são escolhidos no início do processo de ensino-aprendizagem, entre um conjunto de possíveis ações pedagógicas. Isso significa que esses processos de ensino são organizados de acordo com as características do alunado relacionadas ao grau de conhecimento técnico-jurídico e de aplicação prática desse conhecimento. O objetivo da ação pedagógica é capacitar o magistrado para exercer a sua função de julgador.

O pressuposto desses processos é o conhecimento e a prática que o magistrado traz consigo, adquirido durante a sua formação universitária e ao longo da maior ou menor trajetória profissional. O ponto de partida para o ensino, pelo docente, é, portanto, um patamar de conhecimento elaborado e construído pelo magistrado-aluno dentro do universo de suas experiências de vida – pessoal e profissional.

Isso leva ao conceito da Aprendizagem Significativa. Segundo o ensino de David Ausubel (1968 *apud* Moreira, 1999, p. 17)[14], o ponto de partida para a aprendizagem são os conhecimentos prévios dos estudantes. Uma aprendizagem é significativa quando ela se conecta com algo que os alunos conhecem, ou seja, uma aprendizagem que faz

[13] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Diretrizes pedagógicas da Enfam para formação e aperfeiçoamento de magistrados**. Brasília, DF: Enfam, 2017. p. 24. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_Enfam_2017_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam-_Texto_-Principal.pdf. Acesso em: 19 jul. 2023.

[14] MOREIRA, Marco Antonio. **Aprendizagem significativa**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1999. p. 17.

sentido, que é familiar. Se não há conexão com o que é previamente sabido, o autor a classifica como aprendizagem mecânica.

O conhecimento prévio do aluno funciona, assim, como ponto de ancoragem para novas ideias e novos conceitos, e partindo dos conhecimentos prévios, o docente poderá despertar o interesse, produzir vínculos significativos para que o sujeito se motive a conhecer mais e a reconfigurar sua aprendizagem de forma a produzir modificações relevantes em sua estrutura cognitiva. Quando os novos conhecimentos são ancorados, eles ganham significado concreto para o aluno, pois passam a fazer sentido a partir do que ele sabe e faz.

A proposta metodológica pano de fundo dos cursos da Emerj consiste em desenvolver a educação continuada dos juízes, com o objetivo de promover o progressivo amadurecimento do seu conhecimento e aprofundamento da atenção permanente para o alcance prático e para a repercussão social de suas decisões. A consecução dessas metas supõe a interação formador-formando e a articulação entre trabalho individual e coletivo.

A metodologia aplicada aos cursos da Emerj não se esgota na abordagem técnico-jurídica, mas atribui peso equivalente às considerações éticas, políticas e sociológicas, no que concerne às escolhas de solução dos casos concretos. O modo como se dá a implementação dessa proposta está expressa nas ações pedagógicas e nas estratégias de ensino a serem desenvolvidas ao longo do curso.

As estratégias de ensino compreendem os métodos, as técnicas de ensino e as atividades do aluno. Ao selecionar as estratégias, o professor deve considerar os objetivos educacionais e as características do alunado.

A seleção e a organização dos conteúdos e das metodologias a serem empregadas na formação dos magistrados partirá sempre da necessária articulação entre a teoria e a prática jurisdicional. O docente

irá além dos conteúdos pautados pelos princípios e pelas teorias e deverá fazer a articulação dos saberes pela condução de metodologias ativas – que norteiam o ensino para adultos[15] –, nas quais o aluno é o protagonista de sua formação. Faz-se necessário o constante estímulo aos alunos para o desenvolvimento de sua autonomia, criatividade e criticidade. As metodologias ativas são ferramentas adequadas para o desenvolvimento dessas competências.

> Na prática das metodologias ativas, o estudante tem participação efetiva no percurso da aprendizagem, de forma flexível, num mundo conectado e digital. Essa flexibilidade pressupõe a escolha de metodologias que vão ao encontro do objetivo central do processo de aprendizagem. A dúvida que surge é que metodologias utilizar. Para sanar esta dúvida, é importante que, ao construir o planejamento de ensino e aprendizagem, se façam questionamentos a respeito da estratégia escolhida, para verificar qual poderá ser mais assertiva e efetiva, mediante a competência ou objetivo de aprendizagem.[16]

Com esses processos, o que se propõe é que o aluno mergulhe na apreensão da realidade, pois esta é, a um só tempo, ponto de partida, na medida em que deve ser diagnosticada, e ponto de chegada, na medida em que se apresenta como o problema a ser solucionado.

[15] Segundo Knowles, Holton e Swanson, são os princípios da Andragogia: a necessidade do saber; o autoconhecimento do aprendiz; o papel das experiências; a prontidão para aprender; a orientação para aprendizagem e a motivação. KNOWLES, Malcolm S.; HOLTON III, Elwood F.; SWANSON, Richard A. **The adult learner**: the definitive classic in adult education and human resource development. New York: Routledge, 2014.

[16] KÜLLER, José Antonio. RODRIGO, Natalia, de Fátima. **Metodologia de desenvolvimento de competências**. São Paulo: Senac, 2017. p. 98.

Essa estratégia permite ao aluno transitar de uma percepção parcial e limitada da realidade para a sua compreensão mais ampla.

A metodologia aplicada nas formações de magistrados dessa escola, sempre segundo os critérios sugeridos pela Enfam, concebe um ensino dinâmico, de modo a formar no magistrado a convicção de que reflexão e ação, teoria e prática são binômios inseparáveis. Graças ao pensar e fazer segundo essas referências, o juiz alcançará o patamar de conhecimento onde ciência e senso comum se articulam para promover as soluções mais bem-inspiradas.

4 BOAS PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO – A FORMAÇÃO INICIAL DE MAGISTRADOS

Um planejamento de ensino para o desenvolvimento de competências requer clareza na definição das competências pretendidas, a escolha das metodologias de ensino-aprendizagem e das práticas pedagógicas que serão utilizadas, a consideração dos diferentes cenários de aprendizagem e a elaboração dos métodos de avaliação que considerem as etapas anteriores como integrantes dos processos avaliativos. Assim, ao iniciarmos o planejamento de uma formação com a definição de seus objetivos geral e específicos – estabelecendo as competências que se pretende desenvolver nos formandos –, já devem estar previstas as formas pelas quais o docente conseguirá averiguar se eles foram atingidos. Para a construção de um plano de curso, como vimos nas seções anteriores, os princípios da busca ativa do conhecimento, da interdisciplinaridade, da integração teórico-prática e da interação ensino-sociedade devem estar presentes e interligados.

Vivemos em um contexto de proliferação em larga escala de demandas de massa. Por outro lado, há várias demandas individuais complexas, cujas decisões podem ter grande impacto socioeconômico. Os magistrados devem estar devidamente preparados para decidir levando em consideração não apenas o Direito, mas avaliando as consequências socioeconômicas de suas decisões. A necessidade do preparo e do aperfeiçoamento dos juízes, nesse contexto, é contínua, tendo sido objeto de previsão expressa na Emenda Constitucional n. 45/2004, conhecida como Reforma do Judiciário. A meta a ser atingida, em qualquer curso de formação inicial de juízes, é a formação de um juiz ético, congruente, capaz de ver e ouvir a alteridade que o cerca, com equilíbrio emocional e espírito curioso para lidar com as constantes inovações tecnológicas e constantes mudanças sociais e culturais de seu tempo. O juiz deve ter profundo conhecimento acerca da realidade que o cerca e estar aberto a conhecer sempre mais.

O objetivo do curso de formação inicial, portanto, é propiciar ao novo juiz o "espírito" institucional e a busca constante do conhecimento essencial ao bom exercício da função jurisdicional, não se confundindo com o ensino puramente acadêmico[17]. Assim, ao final do curso de formação inicial, pretende-se que os novos magistrados estejam aptos a atuar em suas funções jurisdicionais e gerenciais, tendo internalizado novos conhecimentos teóricos e práticos e desenvolvido competências fundamentais para o exercício da função judicante e gerencial, bem como para o acesso aos caminhos de busca do conhecimento para o aperfeiçoamento constante, tanto no nível profissional como no pessoal, intelectual, emocional, humanístico e cultural.

[17] PORT, Otávio Henrique Martins. Reflexões sobre o preparo e aperfeiçoamento de magistrados: Curso de formação inicial de magistrados. **Revista da AJUFE**, São Paulo, v. 28, n. 95, p. 403, jul./dez. 2015. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/133281/reflexoes_preparo_aperfeicoamento_port.pdf. Acesso em: 25 jul. 2023.

O 37º Curso Oficial de Formação Inicial – XLVIII Concurso para Ingresso na Magistratura de Carreira do Estado do Rio de Janeiro ocorreu entre os meses de maio e setembro de 2022, com carga horária total de 612 horas-aula e formou cinquenta novos magistrados. O curso foi realizado na modalidade semipresencial, permitida em caráter excepcional pela Enfam devido à pandemia de Covid-19. O curso contemplou o conteúdo programático mínimo proposto pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Anexo II da Resolução n. 2/2016 e alterações)[18], as diretrizes emanadas do Conselho Nacional de Justiça – CNJ e temáticas de interesse do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

O curso foi estruturado em quatro módulos teórico-práticos[19]: I. Visão e Prática Institucional – Jurisdição; II. Visão e Prática Institucioal–

[18] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Resolução Enfam n. 2 de 8 de junho de 2016**. Dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e regulamenta os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de magistrados e de formadores. Brasília, DF: ENFAM, 2016. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/106319/Res_6_2016_enfam_Atualizado.pdf. Acesso em: 5 fev. 2024.

[19] Módulo I – Visão e Prática Institucional – Jurisdição: Administração da atividade judiciária (gestão processual, gestão de pessoas, de materiais e de resultados); Técnica dos atos judiciais; Elaboração de decisões e sentenças e realização de audiências; O juiz e os serviços extrajudiciais;

Módulo II – Visão e Prática Institucional – Gestão: Liderança, relações interpessoais e interinstitucionais e gerenciamento de riscos e crises; Relacionamento com os meios de comunicação de massa e uso de redes sociais; Tecnologia da informação e das comunicações;

Módulo III – Visão e Prática Institucional – Posicionamento e Conduta: Ética e deontologia da magistratura; Filosofia do direito e sociologia jurídica; Hermenêutica e argumentação jurídica; Direitos humanos e a proteção dos vulneráveis; Direitos fundamentais e seguridade social;

Módulo IV – Visão e Prática Institucional – Futuro e Perspectiva Sistêmica: Métodos consensuais de resolução de conflitos, processos autocompositivos e psicologia judiciária; Impacto social, econômico e ambiental das decisões judiciais; Demandas repetitivas e grandes litigantes; Atualidades dos saberes transversais e sistêmicos aplicados à gestão de conflitos: gestão e jurisdição; Culturas locais, saberes locais, respeito e jurisdição.

Gestão; III. Visão e Prática Institucional – Posicionamento e Conduta; IV. Visão e Prática Institucional – Futuro e Perspectiva Sistêmica.

Como objetivos específicos previstos no planejamento de ensino, pretende-se que, ao final do Módulo 1, os juízes sejam capazes de manejar o planejamento estratégico, a gestão processual, de pessoas, de custos e resultados; identificar a estrutura da Justiça Eleitoral e aplicar suas competências; aplicar as técnicas de condução de audiência e de elaboração de sentenças; vivenciar as condições do sistema penitenciário; identificar atribuições, direitos e deveres dos notários e registradores. Ao final do Módulo 2, que os juízes sejam capazes de identificar e aplicar técnicas de liderança e de gestão de equipes, estabelecer relacionamentos inter e intrainstitucionais, especialmente com os demais poderes do estado, com as equipes sob sua coordenação e com a mídia, bem como validar e utilizar as tecnologias de informação e comunicação com as quais irão interagir. Ao final do Módulo 3, que os juízes estejam aptos a validar a visão humanista enquanto pressuposto da conduta ética, assim como a necessária abordagem interdisciplinar para a compreensão dos fenômenos sociojurídicos; criticar o desenvolvimento das principais ideias acerca do Direito ao longo da história do pensamento universal; analisar as teorias da argumentação jurídica como instrumento de interpretação; aplicar os direitos humanos na seara interna mediante o conhecimento das normas internacionais; verificar o contexto sociopolítico de construção do direito à saúde na Constituição Federal, do SUS e do fenômeno da judicialização da saúde; e sejam capazes de conhecer a si mesmos, reconhecendo seus pontos fracos, de modo a exercer a empatia e a compaixão no ambiente de trabalho. E, ao final do Módulo 4, os juízes estejam aptos a validar e aplicar os métodos consensuais de resolução de conflitos; avaliar criticamente o impacto social, econômico e ambiental das decisões judiciais; identificar e julgar adequadamente as demandas repetitivas; aplicar, em suas práticas judicantes, os saberes transversais e sistêmicos aplicados à gestão de conflitos, assim como

validar de forma empática as culturas e os saberes locais da sociedade em que estão inseridos.

Para sua execução, cada um dos quatro módulos foi formado por uma parte com modalidade presencial, na qual os conteúdos foram apresentados por meio de exposições dialogadas e utilização de metodologias ativas. As aulas presenciais ocorreram às segundas e quartas-feiras, das 9h às 13h. As aulas na modalidade a distância ocorreram às terças e quintas-feiras, das 9h às 12h, de forma síncrona na plataforma Zoom e de forma assíncrona por meio de videoaulas gravadas disponibilizadas no Ambiente Virtual de Aprendizagem. A interação entre docentes, tutores e alunos foi efetivada pela participação ativa nos fóruns de discussão, pelo uso de ferramentas ativas e por meio de materiais complementares (vídeos, *podcasts*, leituras obrigatórias e complementares).

Aqui, faz-se importante retomar a discussão sobre o uso de metodologias ativas. É necessário, em um projeto de curso, ter clareza de qual será o objetivo de aprendizagem, qual é a competência que se deseja desenvolver junto aos alunos. Será a partir deles e das escolhas das atividades de aprendizagem que serão definidas as metodologias ativas a serem utilizadas. Assim, nas aulas presenciais, quando as competências a serem movimentadas tinham seu foco na problematização, foram utilizadas as metodologias Simulação, Estudo de Caso, Solução de Problemas, Dramatização e Estudo do Meio. Para as atividades reflexivas em grupo, foram utilizados os métodos Brainstorming, Phillips 66, Díade, Discussão (em grupos pequenos), Grupos de Verbalização e Observação – GV/GO e Storytelling. No Ambiente Virtual de Aprendizagem, foram utilizadas as ferramentas Padlet, Glossário, Fórum de discussão, Wiki, Mapa mental, Quadro Branco, além dos encontros síncronos realizados pela plataforma Zoom.

As atividades práticas educacionais supervisionadas foram realizadas de segunda a quinta-feira, no horário das 14h às 18h, e

contemplaram o estágio em Varas Cíveis, Criminais, de Família, de Fazenda Pública, Juizados Especiais Cíveis, Juizados da Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher, Varas da Infância e Juventude, Plantão Judiciário e Justiça Itinerante, sob a orientação dos respectivos juízes titulares responsáveis por avaliar o novo magistrado quanto à sua conduta e dedicação no exercício da atividade judicante.

Os juízes vitaliciandos atuaram, sob supervisão desses juízes orientadores, realizando audiências e prolatando sentenças, além de observarem praticamente como deve ser conduzida a gestão cartorária e de pessoal. Ao final de cada período de atuação, os novos juízes apresentaram cópia de cinco sentenças, que foram, na sequência, encaminhadas aos desembargadores conselheiros, membros do Conselho de Vitaliciamento, para a análise e orientação necessárias, de forma a contribuir para o aprimoramento do exercício da atividade judicante. Na avaliação das decisões dos juízes vitaliciandos, os conselheiros atentaram para os seguintes aspectos: a) preparo técnico-profissional; b) reação, c) raciocínio lógico; d) objetividade; e) aptidão para a magistratura.

Ao longo dos quatro meses, foram realizadas também visitas técnicas e vivenciais em instituições que abarcaram os quatro eixos da Formação Inicial: (I) Controle Social Institucionalizado – Jurisdição; (II) Gestão Social Institucionalizada; (III) Capital, Política, Ciência e Tecnologia – visão política institucional; (IV) Pessoas/Recursos/ Sociedade Civil – Visão de Futuro. Entre os locais visitados pelos novos juízes, destacam-se: instalações do Plantão Judiciário; duas varas certificadas pela ISO 9001; acompanhamento das atividades de rotina da Vara de Execução Penal e conhecimento da realidade prisional do Complexo Penitenciário de Gericinó – Sistema Prisional; visita ao Complexo Penitenciário de Gericinó – visita a três unidades prisionais (unidade feminina, unidade masculina e materno-infantil); visita à Central de Assessoramento Criminal – CAC; visita ao Departamento

Geral de Ações Socioeducativas – Degase; visita ao Museu do Amanhã, à Justiça Itinerante, à Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro, à Delegacia de Atendimento à Mulher e ao Centro de Atendimento a Mulheres da Prefeitura do Rio de Janeiro.

Na formação dos magistrados, entende-se a avaliação em uma perspectiva formativa, como um processo contínuo e sistemático, sendo concebida como parte integrante do processo de ensino-aprendizagem. Ela deve ocorrer com foco na prática profissional, em todos os momentos do processo de aprendizagem, mediante diversos instrumentos e procedimentos avaliativos – incluindo as técnicas ativas – e articulados com todos os objetivos das ações educacionais planejadas. Assim, a avaliação dos novos juízes foi permanente e processual, realizada ao longo de todo o curso, identificando dificuldades, promovendo os ajustes necessários para atingir os objetivos educacionais e proporcionando a todos a oportunidade de receber os necessários *feedbacks* dos docentes de cada tema. Ademais, o sistema de avaliação procurou reproduzir ao máximo as situações que exigirão a aplicação dos conhecimentos adquiridos.

De forma geral, os magistrados coordenadores dos módulos e os docentes iniciaram esse processo por meio de uma avaliação diagnóstica, quando foi verificado o conhecimento prévio dos alunos sobre o conteúdo a ser estudado. A seguir, houve uma verificação das dificuldades de aprendizagem e caracterização de suas possíveis causas, para que, nesse caso, pudesse haver um redirecionamento das ações pedagógicas. Como última etapa, o instrumento de avaliação determinou se os objetivos propostos foram ou não atingidos ao final das aulas e dos módulos.

Aqui trazemos à luz a interligação entre as dimensões da avaliação: a Pedagógica – a relação entre objetivos, conteúdos, metodologias e processo avaliativo; a Procedimental – os procedimentos e instrumentos utilizados para avaliar a aprendizagem;

a Ética – baseada na confiança, no respeito e no compromisso mútuo; e a Emocional – a demonstração de confiança do professor na autoavaliação dos alunos e sua postura de flexibilidade nos momentos avaliativos (ENFAM, 2023).

Uma vez definidos os princípios formativos da avaliação, faz-se necessária a apresentação aos alunos dos critérios quantitativos e qualitativos que serão utilizados na ação educacional. Os indicadores e critérios utilizados devem ser não apenas expostos, mas dialogados com os alunos, de modo a ficar claro como e porque serão avaliados. Ao iniciar o curso, o docente deverá apresentar aos alunos as atividades que serão realizadas e quais os critérios avaliativos adotados; deverá também deixar aberto um canal de comunicação com os alunos para dúvidas e negociações, estabelecendo, assim, um acordo didático.

Considerando o papel mediador dos docentes para gerar aprendizagens significativas nos alunos, a utilização ética e reflexiva de múltiplos instrumentos avaliativos permitirá uma avaliação justa e democrática do processo de ensinagem, sendo capaz de detectar as diversas competências que se pretendeu desenvolver. Aliado aos instrumentos e aos critérios quantitativos e qualitativos estabelecidos, é importante destacar a necessidade de criação de um ambiente acolhedor a todas as manifestações que forem feitas ao longo do curso, promovendo *feedbacks* éticos e construtivos que possibilitem a ressignificação da aprendizagem pelos alunos.

O processo de avaliação dos alunos foi baseado também nos seguintes critérios: assiduidade e pontualidade, exigindo-se frequência integral, cujo controle foi realizado por meio de registro de presença eletrônico e controle de acesso ao AVA; conhecimento, postura, interesse e participação, além de atividades em sala presencial e virtual, realizadas de acordo com a programação das aulas. Ao final de

cada módulo, os alunos elaboraram um registro reflexivo[20], formulário de autoavaliação que busca aferir a mudança de comportamento, a obtenção dos resultados pretendidos e a aplicabilidade do conhecimento adquirido à vida profissional.

Concomitantemente à avaliação, a Comissão de Vitaliciamento designou juízes auxiliares do Curso de Formação Inicial para realizar o acompanhamento das atividades acadêmicas que ocorreram durante o curso e a avaliação dos juízes vitaliciandos sob sua orientação. No final dos quatro meses de curso, coube aos juízes auxiliares elaborar uma avalição minuciosa de todo o processo de formação inicial do novo magistrado. E conforme foi mencionado, os juízes vitaliciandos apresentaram mensalmente cópia de cinco sentenças que foram encaminhadas aos desembargadores conselheiros, membros do Conselho de Vitaliciamento, para a análise e orientação necessária, de forma a contribuir para o aprimoramento do exercício da atividade judicante.

[20] Segundo Lima (2018), essa categoria avaliativa diz respeito aos elementos emocionais, cognitivos e de amadurecimento pessoal e profissional que podem ocorrer durante e após o processo de formação. Assim, em um registro reflexivo, o estudante apresenta suas percepções sobre o tema abordado, o que aprenderam, o que ainda não aprenderam, o que sentiram diante das experiências vivenciadas, o que gostariam de saber mais. LIMA, Erisevelton Silva. Autoavaliação: aliada da avaliação formativa. *In*: VILLAS BOAS, Benigna Maria Freitas (org.). **Avaliação**: interações com o trabalho pedagógico. Campinas: Papirus, 2018. p. 169-178.

A avaliação integral dos magistrados em formação inicial ocorreu, assim, por meio da criação de um portfólio[21] composto por: ficha de avaliação de desempenho na atividade avaliativa realizada durante as aulas – preenchida por meio de observações do comportamento do formando nas aulas e nas atividades propostas, resenhas de textos apresentados no tema, resenhas de debates ocorridos no tema, apresentação dos estudos de caso, análise de peças produzidas na apreciação de casos concretos, análise de peças produzidas em oficinas de sentenças, entrevistas, entre outros instrumentos de avaliação compatíveis com os objetivos específicos de cada aula; registros reflexivos preenchidos ao final de cada módulo no AVA; fichas-relatório mensal de fatos observados preenchidas pelos juízes orientadores titulares das varas para as quais foram designados; fichas-exame de sentenças prolatadas/decisões mensalmente preenchidas pelo desembargador conselheiro; controle de frequência; relatório final elaborado pelos juízes auxiliares do curso de formação.

Em relação à avaliação do curso, os magistrados preencheram um formulário de reação ao final de cada módulo, conforme escala de valores dos quesitos, alinhada às diretrizes da Enfam, tais como: estrutura do módulo (quanto ao conteúdo programático e à metodologia aplicada), adequação da carga horária ao desenvolvimento

[21] O Portfólio funciona como uma coletânea das evidências que documentam o desenvolvimento, as competências e as habilidades do indivíduo. O valor de um portfólio está caracterizado no seu desenvolvimento, especialmente porque o processo envolve a autorreflexão do aluno, induzindo-o à autoavaliação e oferecendo a oportunidade para sedimentar e ampliar suas aprendizagens. O portfólio se apresenta como uma amostra de documentos e produções (o relatório de observação do formador sobre a participação do aluno em uma técnica ativa, um *reaction paper* escrito pelos alunos após assistirem a um vídeo/filme, a resolução de um caso concreto feito em grupo ou individualmente, outras produções escritas ou gravadas e os Registros Reflexivos produzidos pelos alunos a cada etapa finalizada) que evidenciam habilidades, atitudes e/ou conhecimentos e aquisições obtidas pelo estudante durante um espaço de tempo. Ao final desse portfólio, ficará claro para todos o caminho percorrido, identificando seus pontos fortes e fracos, que devem ser destacados pelo formador através de *feedbacks* construtivos.

dos temas, desenvolvimento dos temas de acordo com os objetivos específicos, avaliação dos professores, qualidade da infraestrutura, do material de apoio e da equipe da escola.

Ao final do curso, os juízes vitaliciandos preencheram um questionário de avaliação do curso de formação inicial composto pelas questões abaixo, às quais atribuíram as notas 5 (ótimo), 4 (bom), 3 (regular), 2 (ruim) e 1 (péssimo): Adequação das atividades desenvolvidas ao conteúdo programático e aos objetivos do curso; Programação da carga horária do curso; Qualidade do material didático disponível; Critérios e formas de avaliação; *Layout*, atratividade e aspecto didático da plataforma; Capacidade de aplicar os conhecimentos oportunizados pelo curso na sua atividade profissional; Capacidade de mediação, comunicação, disponibilidade e domínio do conteúdo dos docentes presenciais e/ou dos tutores; Avaliação das aulas presenciais, síncronas e das videoaulas.

5 CONCLUSÃO

Inicialmente, este artigo buscou apresentar uma compreensão dos princípios pedagógicos da Emerj em alinhamento às Diretrizes Pedagógicas da Enfam e que são o norte para a estruturação de ações educativas para o ensino no contexto da magistratura; entender o princípio da Ética e do Humanismo como tema presente em toda ação educativa, como identificar e tratar seus elementos nos conteúdos e como incluí-los como aspecto relevante nas ações práticas do magistrado; compreender que o processo de aprendizagem (e, consequentemente, a estruturação do processo de ensino) busca tratar o conhecimento teórico voltado para a aplicação prática na atuação do magistrado; utilizar aspectos que tragam o aprendiz para o centro do processo, como indivíduo atuante no seu próprio processo

de aprendizagem, considerando o conhecimento acumulado do(s) participante(s) do processo, identificando os problemas que situam o tema no contexto da magistratura e identificando outros aspectos do conhecimento, nas diversas áreas do conhecimento, que ampliem a condição de análise do fazer jurídico; valorar a interdisciplinaridade no tratamento do conteúdo e as formas de trabalhar no contexto da formação de magistrados; desenvolver competências a partir da identificação dos saberes, os princípios da Andragogia e da Aprendizagem Significativa, e a importância de proporcionar aos juízes discentes autonomia, criatividade e criticidade.

São aspectos relevantes que não indicam um procedimento único para a organização de um planejamento de ensino, mas que nos orientam no momento de desenhar a ação pedagógica e organizar as novas práticas de ensinagem.

Há uma necessidade iminente de buscar uma formação que dê conta de contribuir para o perfil do juiz exigido pela sociedade. Atualmente, a decisão dos magistrados não é baseada unicamente na lei, portanto não cabe mais ter como foco apenas uma formação jurídica. As demandas sociais atuais exigem um magistrado integral, humanista, comprometido e com conhecimentos interdisciplinares que o habilitem a atuar como um verdadeiro instrumento de pacificação social.

A Emerj tem buscado, ao longo de toda a sua existência, cumprir sua missão de qualificar os magistrados do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro como agentes transformadores da sociedade e, de acordo com sua visão de futuro, ser reconhecida como uma escola de formação judicial de excelência nas áreas do ensino, pesquisa e extensão.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA FILHO, Naomar de. Transdisciplinaridade e saúde coletiva. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1/2, p. 5-20, 1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2015**: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

BARTHES, Roland. **Aula**. Tradução: Leyla Perrone-Moisés. 9. ed. São Paulo: Cultrix, 1978.

DELUIZ, Neise. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 12-25, set./dez. 2001. Disponível em: https://www.bts.senac.br/bts/issue/view/67. Acesso em: 19 jul. 2023.

ESCOLA DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **PDI**: Plano de Desenvolvimento Institucional 2023-2027. Rio de Janeiro: Emerj, 2023.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Resolução ENFAM n. 2 de 8 de junho de 2016**. Dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e regulamenta os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de magistrados e de formadores. Brasília, DF: ENFAM, 2016. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/106319/Res_6_2016_enfam_Atualizado.pdf. Acesso em: 5 fev. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Diretrizes pedagógicas da Enfam para formação e aperfeiçoamento de magistrados**. Brasília, DF: Enfam, 2017. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_Enfam_2017_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam-_Texto_-Principal.pdf. Acesso em: 19 jul. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Apostila da UNIDADE I – Avaliação da aprendizagem:** Fundamentos e Perspectivas no contexto da formação de magistrados. [Elaboração: SOUSA, José Vieira de], 2023.

KNOWLES, Malcolm S.; HOLTON III, Elwood F.; SWANSON, Richard A. **The adult learner**: the definitive classic in adult education and human resource development. New York: Routledge, 2014.

KÜLLER, José Antonio; RODRIGO, Natalia de Fátima. **Metodologia de desenvolvimento de competências**. São Paulo: Senac, 2017.

LE BOTERF, Guy. Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar. **Reflexão RH**, Lisboa, v. 1, n. 1, p. 60-63, jun. 2006. Disponível em: http://www.guyleboterf-conseil.com/Article%20evaluation%20version%20directe%20Pessoal.pdf. Acesso em: 13 jul. 2023.

LIMA, Erisevelton Silva. Autoavaliação: aliada da avaliação formativa. *In*: VILLAS BOAS, Benigna Maria Freitas (org.). **Avaliação**: interações com o trabalho pedagógico. Campinas: Papirus, 2018. p. 169-178.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem escolar**: estudos e proposições. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

MOREIRA, Marco Antonio. **Aprendizagem significativa**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1999.

MUNHOZ, Antonio Siemsen. **ABP**: Aprendizagem Baseada em Problemas. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

PORT, Otávio Henrique Martins. Reflexões sobre o preparo e aperfeiçoamento de magistrados: Curso de formação inicial de magistrados. **Revista da AJUFE**,
São Paulo, v. 28, n. 95, p. 403-413, jul./dez. 2015. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/133281/reflexoes_preparo_aperfeicoamento_port.pdf. Acesso em: 25 jul. 2023.

SAVIANI, Dermeval. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. 10. ed. São Paulo: Cortez, 1991.

SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo. **Filosofia da práxis**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

CAPÍTULO 6

ESCOLA DA MAGISTRATURA DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO

FORMAÇÃO CONTINUADA DOS MAGISTRADOS NUMA PERSPECTIVA HUMANA, ÉTICA E INTEGRADA À REALIDADE SOCIAL

ROGÉRIO FAVRETO*

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 A formação conjunta de magistrados e servidores. 3 Efetivação de direitos humanos e fundamentais. 4 O processo educativo judicial combinado com a integração social do magistrado. 5 Valorização e resgate da independência da magistratura. 6 Preparo técnico e práticas éticas na comunicação judicial. 7 Defesa do Estado Democrático de Direito. Referências.

* Desembargador federal e diretor da Escola de Magistrados e Servidores do TRF da 4ª Região – Emagis/TRF4. Mestre em Instituições de Direito de Estado pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS. Especialista em Direito Político pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. Graduado em Direito pela Universidade de Passo Fundo – UPF. Ex-procurador-geral do Município de Porto Alegre/RS. Ex-Secretário de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça (2007 a 2010). Formador: Nível 1 e 2 completo.

1 INTRODUÇÃO

O debate sobre a formação inicial e continuada dos magistrados, oportunizada nesta obra organizada pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, permite projetar algumas reflexões e desafios na missão das escolas judiciais, em especial, no enfoque propositivo de projetos e compartilhamento de experiências exitosas.

Atualmente, verificamos uma expressiva visibilidade alcançada pelas decisões judiciais na sociedade, face à publicidade adotada no sistema de julgamentos, em especial, pelo Supremo Tribunal Federal – STF, afora a proliferação dos debates na mídia e redes sociais. Por isso, esse tema exige preparo e novas habilidades dos julgadores, a fim de buscar um equilíbrio na informação e na divulgação da atuação judicial, com prevalência do caráter institucional.

Outro enfoque que reputo fundamental, nas reflexões e no aperfeiçoamento da magistratura, é a aproximação dos julgadores à realidade social, dentro de uma inserção sobre os diferentes matizes da nossa sociedade, objetivando não só conhecimento de vida, mas a incorporação da pluralidade social e cultural nos julgamentos.

Também considero importante uma melhor integração dos magistrados com os servidores do Poder Judiciário, não somente na perspectiva de gestão democrática, mas ampliando para uma formação conjugada e colaborativa. Da mesma forma, a capacitação inicial e continuada exige espaços para diálogos interinstitucionais, contemplando integração e troca de conhecimentos com profissionais de outras carreiras jurídicas.

O aprofundamento e a atualização dos temas que envolvem a efetivação de direitos humanos fundamentais devem estar na pauta estratégica e cotidiana de aperfeiçoamento dos conhecimentos da magistratura, ampliada pelas questões de defesa da democracia e do Estado de Direito.

A independência judicial apresenta-se como um resgate de valor histórico e institucional da carreira da magistratura, atualmente abalada por ataques de segmentos sociais e econômicos, quando tem seus interesses contrariados pelas decisões judiciais.

Ainda, os desafios de evolução das questões tecnológicas, mesmo que muito presentes na atuação judicial, recebem a tentação e a sedução da inteligência artificial. Nessa perspectiva, o enigma será compreender a importância da incorporação dessa evolução, mas estabelecer os limites de não interferência no mérito das decisões judiciais.

Assim, a capacitação continuada da magistratura no Brasil recebeu novos contornos constitucionais com a denominada Emenda da Reforma do Judiciário (Emenda Constitucional n. 45/2004), que criou a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam[1], com a missão de implantar um projeto nacional de formação e aprimoramento dos magistrados brasileiros fundado na ética, no humanismo e na interdisciplinaridade do conhecimento, e tornou obrigatórios a formação inicial de juízes no período do

[1] Art. 105, parágrafo único, inciso I: "funcionarão junto ao Superior Tribunal de Justiça: I – a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, cabendo-lhe, dentre outras funções, regulamentar os cursos oficiais para o ingresso e a promoção na carreira". BRASIL. [Constituição (1988)]. **Emenda Constitucional n. 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, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134, e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103-B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 26 out. 2023.

vitaliciamento[2] e o aperfeiçoamento permanente ao longo da carreira[3]. Aliás, essa diretiva é uma tendência mundial, exigindo um olhar atento às evoluções e experiências externas, conforme nos aponta a coordenadora pedagógica da Escola da Magistratura e dos Servidores do Tribunal Regional Federal da 4ª Região – Emagis/TRF4:

> Contudo, há que se ressaltar que essa preocupação com a capacitação judicial está presente no planejamento das principais nações no mundo inteiro no sentido de que o Judiciário possa prestar uma jurisdição de qualidade e que atenda de forma efetiva às reais necessidades da sociedade contemporânea. O próprio Conselho Consultivo dos Juízes Europeus, bem destacou em documento que a formação dos juízes constitui um pré-requisito 'se o Judiciário deseja ser respeitado e fazer valer esse respeito'.[4]

Nessa perspectiva de capacitação da magistratura brasileira, orientada pela Enfam, apresento algumas reflexões e contribuições para auxiliar na evolução constante dos conteúdos programáticos, a partir de algumas diretrizes planejadas e programadas na direção da Emagis. Sem maiores aprofundamentos, destaco e desenvolvo alguns tópicos a serem considerados nos programas de formação inicial e

[2] Art. 93, inciso 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". *Ibid.*

[3] Art. 93, inciso II, *c*: "aferição do merecimento conforme o desempenho e pelos critérios objetivos de produtividade e presteza no exercício da jurisdição e pela frequência e aproveitamento em cursos oficiais ou reconhecidos de aperfeiçoamento". *Ibid.*

[4] SELAU, Isabel Cristina Lima. Formação de Magistrados: desenvolvendo competências para uma prestação jurisdicional humana, ética e eficaz. Revista da Escola da Magistratura do TRF4. Região, Porto Alegre, v. 9, n. 22, p. 88, nov. 2022. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/2022/rlp08_revistaemagis22_final.pdf. Acesso em: 26 out. 2023.

continuada da magistratura: i) a formação conjunta de magistrados e servidores; ii) efetivação de direitos humanos e fundamentais; iii) o processo educativo judicial combinado com a integração social do magistrado; iv) valorização e resgate da independência da magistratura; v) preparo técnico e práticas éticas na comunicação judicial; e vi) defesa do Estado Democrático de Direito.

2 A FORMAÇÃO CONJUNTA DE MAGISTRADOS E SERVIDORES

Essa proposição objetiva fazer uma inflexão interna nos órgãos de orientação e execução da formação continuada da magistratura, buscando romper um paradigma de separação, ainda presente, entre magistrados e servidores do Poder Judiciário.

Muitas escolas judiciais receberam ajustes na sua conformação e objetivos, integrando competências para formação e aperfeiçoamento de magistrados e também de servidores da respectiva instituição. O TRF4 recentemente conferiu nova conformação à Emagis, transformando-a em escola judicial de magistrados e servidores do tribunal, propiciando uma merecida isonomia na qualificação conjunta, sempre que possível e recomendado.[5]

Por isso, um dos compromissos adotados na atual gestão da Emagis/TRF4 é a formação e o aperfeiçoamento técnico e humano dos magistrados e servidores lado a lado. Às vezes, vivemos uma certa hipocrisia e preconceito de tratar apartados os projetos dos servidores,

[5] RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Resolução n. 296/2023. Institui a escola judicial – Escola de Magistrados e Servidores – do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Porto Alegre: TRF4. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/2023/rlp08_sei_trf4---6592199---resolucao.pdf. Acesso em: 26 out. 2023.

quando devemos assumir que os bons resultados da prestação judicial passam pelas mentes e mãos das nossas equipes, ou seja, somos um corpo único.

Portanto, defendo ser importante ter como diretriz de gestão nas escolas judiciais a edição de cursos de qualificação conjunta entre magistrados e servidores, a fim de reafirmar a parceria cotidiana de trabalho, aliada à complementação de conhecimento e à aplicação nas demandas judiciais. Não se trata de mera reunião de categorias distintas de agentes públicos, mas da superação de uma distinção indevida na capacitação, mormente porque o desiderato maior deve ser a busca da prestação de uma justiça efetiva, humana e de afirmação de direitos.

É óbvio que isso não obriga que todas as formações continuadas sejam conjuntas, visto que alguns cursos são específicos para magistrados e outros para servidores, inclusive para preservar a possibilidade de avaliação crítica de cada função, sem constrangimento ou uso do poder de autoridade.

No entanto mesmo que a diretriz seja a qualificação continuada conjunta e de autocomplementação profissional, é oportuno destacar que isso não confunde as competências de cada agente, em que o poder-dever de decidir cabe aos magistrados, ficando reservado aos servidores o papel de auxílio e assessoria na elaboração das decisões judiciais. Porém, não impede que o aprimoramento dos conhecimentos seja em parceria, fortalecendo laços de compreensão jurídica, praticados no dia a dia do trabalho.

Aliás, o próprio projeto pedagógico da Enfam fala a respeito de uma educação judicial que nas suas diretrizes pedagógicas[6] defende a

[6] *Cf.* Anexo único da Resolução Enfam n. 11, de 7 de abril de 2015. BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução Enfam n. 11, de 7 de abril de 2015** [revogada]. Dispõe sobre as diretrizes pedagógicas da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sávio de Figueiredo Teixeira – Enfam. Brasília, DF: STJ, 2015. p. 15. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/90106. Acesso em: 26 out. 2023.

transdisciplinaridade do conhecimento integração do saber, o que pode ser transportado para a presente reflexão. Vejamos os pressupostos que reforçam esse debate:

> [...] a prática jurisdicional como ponto de partida para a seleção e a organização de conteúdos,superando a lógica que rege as abordagens disciplinares, que expressam a fragmentação da ciência e a sua separação da prática; os princípios metodológicos de articulação entre teoria e prática, entre parte e totalidade e entre disciplina e transdisciplinaridade; a integração entre saber tácito e conhecimento científico; entre conhecimentos e habilidades básicas, específicas e de gestão; a transferência de conhecimentos e experiências para novas situações. Esses pressupostos derivam-se da natureza do processo de educação profissional, cujo foco é o desenvolvimento de competências, e não a formação acadêmica.

3 EFETIVAÇÃO DE DIREITOS HUMANOS E FUNDAMENTAIS

Importante enfoque de estudo e pesquisa que merece atenção das escolas judiciais é o desenvolvimento de uma educação continuada sobre a compreensão do conceito e significado da busca da efetivação dos direitos humanos e fundamentais no exercício jurisdicional, com aplicabilidade nos processos que se debatem violações de direitos.

A necessidade dessa compreensão nos processos educativos, dentro da formação e do aperfeiçoamento profissional, aliada à complexidade das demandas trazidas ao Judiciário e ao impacto das decisões judiciais na vida dos cidadãos, reforça a importância do tipo

de formação das instituições de ensino, sendo primordial direcionar os programas de educação judicial mais focados no desenvolvimento de competências humanizadoras dos magistrados. Essa é uma das sensibilizações lançadas pela educadora e assessora pedagógica da Emagis/TRF4[7]:

> Hoje, espera-se muito dos magistrados. Espera-se que o juiz seja humano, sensível, interessado em praticar uma justiça muito mais substantiva do que procedimental; que tenha preocupação muito mais com as relações do presente e do futuro do que com a crônica pretérita; que seja capaz de buscar a verdade do conflito e os elementos de uma solução justa pelo exame dos fatos significativos; que saiba flexibilizar a rigidez das regras sempre que elas impedirem a concretização do justo (BELLEY, 1995, p. 113-114). Que seja também um conciliador, que gerencie sua unidade de trabalho com eficiência, que participe de projetos institucionais para o aprimoramento da Justiça. Portanto, novas habilidades e atitudes são requisitadas desses juízes, além do esmerado conhecimento do Direito, cabendo às escolas de magistratura atuar para essa formação, planejando e executando programas em que essas competências, uma vez identificadas, possam ser melhor trabalhadas e desenvolvidas.

[7] SELAU, Isabel Cristina Lima. Formação de Magistrados: desenvolvendo competências para uma prestação jurisdicional humana, ética e eficaz. **Revista da Escola da Magistratura do TRF4. Região, Porto Alegre, v. 9, n. 22, p. 92, nov. 2022. Disponível em:** https://www.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/2022/rlp08_revistaemagis22_final.pdf. Acesso em: 26 out. 2023.

O próprio Conselho Nacional de Educação – CNE igualmente manifestou-se, em parecer,[8] a respeito do sentido a ser conferido ao conceito de competência, com enfoque solidário e humanizado:

> O conhecimento é entendido como o que muitos denominam simplesmente saber. A habilidade refere-se ao saber fazer relacionado com a prática do trabalho, transcendendo à mera ação motora. O valor se expressa no saber ser, a atitude relacionada com o julgamento da pertinência da ação, com a qualidade do trabalho, a ética do comportamento, **a convivência participativa e solidária e outros atributos humanos**, tais como a iniciativa e a criatividade (grifo próprio).

A Enfam também tem, entre suas diretivas na ação formativa, conteúdos voltados à capacitação humana, cabendo destacar alguns princípios orientadores: i) a ética e o humanismo a serem desenvolvidos na ação e relação cotidiana dos magistrados; ii) a interdisciplinaridade dos conteúdos de formação, a fim de afastar a fragmentação do conhecimento jurídico com outras áreas do saber (sociologia, psicologia, história, ciência política); iii) a prática jurídica com organização dos conteúdos na atuação individual e coletiva do magistrado; e iv) a combinação entre teoria e prática para que as ações educativas estruturem o conhecimento a partir da prática profissional do magistrado.

Dentro da formação continuada da magistratura, a efetivação dos direitos fundamentais apresenta desafios mais elevados, desde a

[8] BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE n. 16/1999/CEB**. Diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico. Brasília, DF: Ministério da Educação, 5 out. 1999. p. 33. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/1999/pceb016_99.pdf. Acesso em: 26 out. 2023

concretização dos preceitos constitucionais que, mesmo depois de 35 anos de vigência, ainda clamam por aplicação plena dessas diretivas constitucionais, somadas ao reforço de observância dos direitos humanos regulados nos tratados e convenções internacionais, no chamado controle de convencionalidade.

Esse enfoque passa por uma maior sensibilização e desprendimento da formação jurídica individualista, a fim de incorporar compreensões mais humanizadas e voltadas a aproximar nossa jurisdição das reais necessidades dos jurisdicionados. Nos desafios cotidianos, gerados pela ampla judicialização dos conflitos, deve-se resgatar o valor maior da aplicação dos preceitos constitucionais, em especial dos princípios que consagram os direitos humanos e sociais.

Interrogações, incompletudes e desafios ainda existem nessa seara. Podemos e devemos buscar luzes e apoio nos cursos de formação das nossas escolas judiciais, seja por meio da troca de conhecimento e experiências judiciais internas, seja pelo resgate do valor: importância dos comandos constitucionais. Nos tempos atuais, defender a Constituição Federal e o Estado Democrático de Direito virou bandeira necessária para uma atuação judicial independente e de garantia da nossa democracia.

Ainda, é importante destacar que a competência profissional desenvolvida na prática da atividade jurisdicional decorre da conjunção do saber pessoal, associado a um contexto de inserção social e humana, que vai além dos conhecimentos ou habilidades técnicas, passando por diretivas de mobilização e formação continuada. Nesse sentido, a Enfam, ao definir competência, destacou valores de conhecimento científico e também social-humano:

> [...] a capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos, experiências sociais e de trabalho, comportamentos

> e valores, desejos e motivações, desenvolvidos ao longo das trajetórias de vida em contextos cada vez mais complexos.[9]

Portanto, nesse plano, seja pela formação jurídica muito mecanizada e com pouco conteúdo humanista, seja pela priorização técnica dos concursos de seleção para ingresso na magistratura, o resgate da importância de compreensão e aplicação dos valores fundamentais de direitos humanos na atividade judicial impõe elevado desafio às escolas judiciais na sua missão estratégica de melhor preparar a magistratura e o corpo funcional do Judiciário.

4 O PROCESSO EDUCATIVO JUDICIAL COMBINADO COM A INTEGRAÇÃO SOCIAL DO MAGISTRADO

Outro aspecto que merece atenção das escolas judiciais – dentro das diretrizes da Enfam, as quais constituem o norte e substrato para trabalho de formação continuada – é a aproximação e a integração dos magistrados à vida real da nossa sociedade, conferindo melhor conhecimento e sensibilidade sobre todo o espectro social, humano e econômico em que vivemos.

Por isso que, além dos cursos de formação continuada, voltados à atualização processual civil e penal, questões tributárias, matérias previdenciárias, demandas de servidores, controle administrativo,

[9] BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução Enfam n. 11, de 7 de abril de 2015** [revogada]. Dispõe sobre as diretrizes pedagógicas da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sávio de Figueiredo Teixeira – Enfam. Brasília, DF: STJ, 2015. p. 15. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/90106. Acesso em: 26 out. 2023.

entre outros temas, precisamos avançar também na compreensão de temas contemporâneos.

Atualmente, somos desafiados por demandas judiciais que envolvem questões dos povos originários, das comunidades indígenas e dos quilombolas que precisam ser melhor compreendidas na sua dimensão histórica e nos seus direitos fundamentais. Para tanto, precisamos ter conhecimentos e compreensão humana, além de respeito aos segmentos sociais originários e aos valores históricos do nosso país.

Da mesma forma, todas as questões de assédio, diversidade, discriminação social, sexual, gênero e raça, dentre outras, exigem conhecimento contemporâneo dos direitos envolvidos e da forma adequada de proteção de cada um. Igualmente, precisamos estar atentos e mais bem preparados para fazermos do Direito e da Justiça palco de proteção das conquistas jurisprudenciais alcançadas, bem como evitarmos retrocessos normativos e jurídicos.

Essa inflexão passa pela pauta da nossa formação continuada e atuação na prestação jurisdicional, por exemplo, os temas de proteção da natureza, da fauna e dos substratos imateriais apontam desafios além de meio ambiente equilibrado e desenvolvimento sustentável. É importante entender a dimensão da finitude da nossa água, solo e ar, pensando nas gerações futuras e mostrando que a aplicação mais protetiva do Direito pode contribuir para a preservação desses bens e evitar as catástrofes experimentadas e noticiadas diariamente.

Ainda, os desafios de demandas coletivas, desde pretensões de grupos de servidores, trabalhadores, segurados da previdência social, organizações da sociedade civil, posse e aquisição de propriedade, impõem melhor apropriação e resoluções dos direitos envolvidos.

É necessário também reforçar a preparação continuada na temática da mediação e conciliação judicial, voltadas à pacificação social, mormente, porque todos os operadores do direito carecem

dessa formação, visto que foram gestados para uma permanente guerra jurídica, com a oferta de armas de luta material e processual, desde a formação acadêmica, depois a seleção de concursos, até o exercício profissional. Portanto, a sensibilização e a melhor preparação dos magistrados em técnicas autocompositivas auxiliarão na resolução pacificadora de conflitos judicializados.

Portanto, a partir de uma nova compreensão dos processos educativos e de aperfeiçoamento profissional, aliada à complexidade das demandas trazidas ao Judiciário e ao impacto das decisões judiciais na vida dos cidadãos, a formação judicial assume o papel relevantíssimo e estratégico no âmbito do desenvolvimento das competências técnicas e de relacionamento dos magistrados.

Nos dias de hoje, é necessário que os magistrados, além de formação humana, desenvolvam sensibilidade e conhecimento da realidade social em que vivem e atuam profissionalmente. Essa sensibilização inclui atividades educacionais interativas que contemplem visitação e debates em comunidades indígenas, quilombolas e assentamentos urbanos e rurais, no intuito de melhor entender sua história e cultura na conformação da sociedade brasileira.

Da mesma forma, é importante incorporar na formação continuada dos magistrados a apropriação do papel das entidades associativas, dos sindicatos de trabalhadores e setores da produção, das ONGs e de outras instituições, a fim de compreender a função representativa em ações coletivas e de direitos difusos, além de quebrar preconceitos sociais e de classes que podem contaminar as decisões judiciais.

Essa inflexão tem como desiderato preparar a magistratura para praticar uma justiça mais substantiva do que procedimental e que tenha preocupação com a vida real e complexa da nossa sociedade, dentro de uma perspectiva de aproximar o direito aplicado às efetivas

necessidades dos cidadãos que buscam amparo de suas pretensões individuais e coletivas no Judiciário.

O constante aprimoramento do Sistema de Justiça inclui a capacitação permanente de novas habilidades técnicas dos juízes, que devem ir além do esperado conhecimento do Direito. Cabe às escolas de magistratura atuar nessa formação de competências técnicas, incorporando novas metodologias ativas nos processos de ensino-aprendizagem, contemplando conhecimentos práticos e interações dos magistrados com base em suas próprias experiências e integrá-los à vivência do mundo real que nos cerca e que, muitas vezes, fica invisível nos autos judiciais.

Essa inflexão mais prática e de interação social confere papel do magistrado-aprendiz como protagonista da sua própria aprendizagem, tornando os processos de conhecimento mais significativos para a prática judicial e possibilitando, assim, o desenvolvimento das competências mais racionais e dos julgadores, em prol de um Poder Judiciário mais eficiente, efetivo e humano. Precisamos usar os direitos em debate nos processos judiciais e no sistema de formação continuada da magistratura para projetar decisões mais consentâneas e compreensíveis ao jurisdicionado, contribuindo para uma vida social mais duradoura e com menos desigualdades sociais.

Entre tantos desafios, se conseguirmos melhorar nossa formação permanente, aproximando os magistrados e servidores da dura realidade e desigualdade social, a fim de melhor entender as angustias, sonhos e pretensões judicializadas pelos cidadãos, desde o simples trabalhador urbano e rural, passando pelos pequenos empreendedores, médios e grandes empresários, bem como dos gestores públicos, estaremos realizando, em boa parte, nossa missão de humanizar o Poder Judiciário.

E, certamente, vamos ofertar uma Justiça mais efetiva, humana e com resolução positiva dos conflitos judicializados.

5 VALORIZAÇÃO E RESGATE DA INDEPENDÊNCIA DA MAGISTRATURA

Outra preocupação no campo dos conhecimentos e atuação cotidiana dos magistrados, diz respeito à proteção da independência judicial na prática jurisdicional, posto que a Constituição Federal vigente assegura a autonomia do Poder Judiciário. A nossa Carta Magna, também garante independência institucional e funcional de seus membros, que, para ser expressada nas decisões judiciais dos magistrados, merece atualização conceitual e aplicação concreta, em face da dinamicidade das relações entre os agentes públicos e privados.

A missão primordial do julgador é a aplicação da Constituição Federal e das leis nas questões judicializadas, a partir de um olhar imparcial das provas e partes envolvidas. Acima de tudo, nos julgamentos devem ser respeitados os preceitos basilares da presunção de inocência, ampla defesa, contraditório e paridade de armas, evitando-se pré-condenações que podem destruir pessoas, famílias, profissionais e empresas, antes de um julgamento imparcial e justo.

Contudo, percebe-se que, por causa de atrações midiáticas e da falta de preparo político-jurídico, muitos julgadores foram seduzidos para atuarem num plano de combatentes do crime e da corrupção, distorcendo a missão de julgar de forma imparcial, por adotarem um lado na disputa judicial, o que é vedado constitucionalmente e pela Lei Orgânica da Magistratura Nacional – Loman.

Todos os homens e as mulheres são e devem ser contra o crime e a corrupção, mas não é papel do juiz fazer esse combate direto. Isso cumpre aos órgãos de controle do Estado e ao Ministério Público. O magistrado tem que ser imparcial e se ater ao direito e aos fatos, buscando a melhor decisão judicial, sem se preocupar com o rugir da imprensa ou das redes sociais, nem temer em ser contramajoritário.

A essência do Direito é a divergência de entendimentos. O convencimento forma-se pelo debate de teses, sem contaminação de influências externas ou preconceitos.

O julgador deve ser discreto e atuar dentro das linhas do processo. Não devemos estimular e emular heróis ou salvadores da pátria, sob pena de fragilizarmos ainda mais o Sistema de Justiça, como experimentados pelos recentes devaneios e personificação de alguns agentes do Judiciário, a partir da excessiva exposição midiática e do foco em projetos pessoais e políticos.

> A conhecida história do moleiro Arnold, ("ainda há juízes em Berlim!") mostra o quanto a independência da magistratura não seja um privilégio concedido ao juiz, mas sim o resultado de um conjunto de medidas que procuram garantir ao cidadão um processo justo e um magistrado imparcial. Isto é, um processo em que o juiz possa decidir de forma autônoma e independente, seja em relação ao poder político, seja frente aos condicionamentos que provenham da sociedade civil, seja diante das partes em conflito. [10]

A essência da independência da magistratura direciona-se na proteção dos juízes de possíveis interferências e pressões das partes, a fim de garantir o seu potencial de imparcialidade. Desde a origem, buscou-se a inserção dos agentes judicantes no aparato estatal, como forma de prestígio da magistratura, mas que, por outro lado, trouxe consigo o problema de redefinir a imparcialidade do juiz, quando se

[10] FACCHINI NETO, Eugênio. O Poder Judiciário e sua independência: uma abordagem de direito comparado. **Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça**, Belo Horizonte, v. 3, n. 8, p. 122, jul./set. 2009. DOI: https://doi.org/10.30899/dfj.v3i8.478. Disponível em: https://dfj.emnuvens.com.br/dfj/article/view/478. Acesso em: 21 out. 2023.

trata de resolver um litígio em que uma das partes é o próprio Estado, ou um de seus órgãos. Por isso, o desafio da independência do juiz passou a ser desejado também frente ao próprio Estado.

Em magistral artigo doutrinário, o Professor Eugênio Facchini Neto[11], ao abordar o tema do Poder Judiciário e sua independência, inclusive no plano do direito comparado, destaca e distingue que a maior ou a menor independência não corresponde na mesma proporção da sua competência ou qualidade, bem como não garante atuação corajosa, laboriosa ou de correção na atividade judicante. Garante, sim, que os juízes corajosos não podem ser transferidos ou punidos por suas decisões, nem obstaculizados por pressões abertas ou veladas. Lapidares são suas palavras:

> Essa a razão pela qual a independência do juiz não pode ser vista como um fim em si mesmo. Pode-se dizer, ao contrário, que ela possui uma validade nitidamente instrumental, porque é a via para assegurar a imparcialidade do julgador7. Através da proteção da independência da magistratura busca-se, em outras palavras, evitar que sobre ela incidam pressões provenientes de fora ou de dentro da instituição judiciária, para o fim de garantir o fim último: **a presença de um juiz livre de pressões e de influências ao ter de decidir um conflito.** É evidente que o maior grau possível de independência é *condictio sine qua non* também para a existência de um poder judiciário capaz de contrabalançar as outras estruturas do poder. Quando é esse segundo objetivo que está em jogo, a independência assume uma relevância ainda maior e

[11] FACCHINI NETO, Eugênio. O Poder Judiciário e sua independência: uma abordagem de direito comparado. **Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça**, Belo Horizonte, v. 3, n. 8, p. 124, jul./set. 2009. DOI: https://doi.org/10.30899/dfj.v3i8.478. Disponível em: https://dfj.emnuvens.com.br/dfj/article/view/478. Acesso em: 21 out. 2023.

> exige garantias mais completas. Mas, ainda nessa hipótese não é possível falar em independência em termos absolutos, uma vez que é impossível imaginar um segmento social que possa estar completamente desvinculado de contatos com o próprio ambiente em que opera8, com o qual interage, influencia e é influenciado (grifo próprio).

Prossegue o citado autor, concluindo que não se pode extrair automaticamente a presença da autonomia das decisões do juiz, a partir da simples existência de independência estrutural do Judiciário:

> Assim, respondendo as indagações posta no título desse breve capítulo (independência da magistratura: Por quê? Para quê? Para quem?), responde-se que **a independência da magistratura é imprescindível porque é pressuposto condicionante da figura do juiz. Juiz não independente é o não-juiz.** Ela deve existir para que os juízes possam decidir imparcialmente e sem pressões as causas que lhe são submetidas. **E o destinatário dessa garantia não são os juízes** (senão num primeiro momento), **mas sim o povo, o cidadão, o jurisdicionado**. Juízes independentes existem não só em Berlim, mas em cada rincão desse nosso país, para que o cidadão, seja ele quem for, humilde ou poderoso, rico ou miserável, possa ter um julgamento isento e imparcial, com base no ordenamento jurídico pátrio (grifo próprio).[12]

[12] FACCHINI NETO, Eugênio. O Poder Judiciário e sua independência: uma abordagem de direito comparado. **Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça**, Belo Horizonte, v. 3, n. 8, p. 125, jul./set. 2009. DOI: https://doi.org/10.30899/dfj.v3i8.478. Disponível em: https://dfj.emnuvens.com.br/dfj/article/view/478. Acesso em: 21 out. 2023.

Precisamos retomar o rumo da normalidade e recuperar a confiança da sociedade na busca de solução dos seus conflitos. Para tanto, entendo que as escolas judiciais assumem papel desafiador de conter esse empreendedorismo moral e reforçar o papel discreto do magistrado, pautado pela atuação dentro dos autos. Não se trata de apenas um alerta para evitar parcialidades, mas para capacitar a magistratura sobre esses valores fundamentais da independência judicial, bem como dos preceitos constitucionais da ampla defesa, contraditório e presunção de inocência, que reduzem o risco de julgados parciais e propiciam maior credibilidade do Sistema de Justiça.

A atuação de forma imparcial, independente e de acordo com os padrões éticos, contribui fortemente na busca da justa solução para os conflitos e da estabilidade das relações sociais, em que o Poder Judiciário atua como moderador dos conflitos entre os demais poderes e as relações privadas. Nesse sentido, conforme nos orienta Nalini[13], a independência deve ser vista como "a própria essência da função judicial".

Ter uma atuação pautada pela independência e pela imparcialidade e de acordo com os padrões éticos na prática judicial constitui um poder-dever do magistrado, orientado pelo próprio Código de Ética da Magistratura Nacional, que inaugura sua regulação com dstaque a esses princípios:

> Art. 1º O exercício da magistratura exige conduta compatível com os preceitos deste Código e do Estatuto da Magistratura, norteando-se pelos princípios da independência, da imparcialidade, do conhecimento e capacitação, da cortesia, da transparência, do segredo profissional, da prudência, da diligência,

[13] NALINI, José Renato. **Ética da magistratura**: comentários ao Código de Ética da Magistratura Nacional – CNJ. 3. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012. p. 68.

> da integridade profissional e pessoal, da dignidade, da honra e do decoro.[14]

Portanto, esse enfoque de capacitação envolve, além das competências técnico-jurídicas, reflexões sobre as competências sociocomunicativas, administrativas e organizacionais, a serem demandadas dos magistrados na sua prática jurisdicional. Esse conjunto de competências envolve conhecimentos, habilidades e atitudes que integram o aparato pessoal do magistrado, mas que precisam ser mobilizados para o adequado exercício da jurisdição na resolução de problemas específicos, sempre observando regras de conduta e ética da profissão judiciária. A eticidade de conduta permitirá que as decisões judiciais possam ser mais confiáveis e efetivas, contribuindo assim para a valorização da própria magistratura.

6 PREPARO TÉCNICO E PRÁTICAS ÉTICAS NA COMUNICAÇÃO JUDICIAL

Outro desafio da formação continuada da magistratura é a relação com a mídia, sua importância e responsabilidades na comunicação e na propagação das informações sobre as decisões judiciais.

As competências sociocomunicativas a serem requisitadas de um magistrado estão relacionadas com uma das principais formas de atuação controvertida dos juízes na atualidade.

[14] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Código de Ética da magistratura**. Aprovado na 68ª Sessão Ordinária do Conselho Nacional de Justiça, do dia 6 de agosto de 2008, nos autos do Processo n. 200820000007337. Brasília, DF: CNJ, 2008. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/codigo-de-etica-da-magistratura. Acesso em: 21 out. 2023.

> Se, por um lado, os cidadãos esperam que as decisões judiciais possam repercutir em prol da equidade e da justiça social de que tanto necessita uma expressiva parcela carente da sociedade, tendo o juiz o compromisso de atuar como guardião do efetivo cumprimento dos direitos sociais, decidindo, em algumas oportunidades, de forma proativa; de outra banda, tem-se que a característica inerente da ação do juiz é a de que ele somente aja mediante provocação e dentro de um estrito respeito à lei. Essa aparente contradição tem estado presente em grande parte do trabalho do magistrado na prestação jurisdicional na atualidade.[15]

Muito disso decorre de que a atuação do Judiciário não teve ampliação temática nas diferentes áreas da sociedade (saúde, educação, questões de gênero, religiosas, etc.), como suas decisões judiciais passaram a ter repercussão na mídia, com forte contribuição do chamado "empreendedorismo judicial".

Em razão do pretenso protagonismo experimentado pelo Judiciário na atualidade, está a necessidade de preparação do juiz para inter-relacionar-se de forma clara, objetiva e institucional com as partes e os agentes públicos ou privados. A comunicação dos magistrados com todos que integram a lide judicial ou sofrem os efeitos das decisões, em especial, com a mídia e a exposição pessoal nas redes sociais, merece atenção na formação continuada, a ser observada pelas escolas judiciais.

No caso específico da mídia, é preciso ter cuidado para que posicionamentos prévios feitos pela população nos casos de maior

[15] SELAU, Isabel Cristina Lima. Formação de Magistrados: desenvolvendo competências para uma prestação jurisdicional humana, ética e eficaz. **Revista da Escola da Magistratura do TRF4. Região, Porto Alegre, v. 9, n. 22, p. 93-94, nov. 2022. Disponível em:** https://www.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/2022/rlp08_revistaemagis22_final.pdf. Acesso em: 26 out. 2023.

repercussão político-social não afetem a capacidade e independência do magistrado nas suas decisões. Sobre esse tema, é oportuno o alerta do Professor Lênio Streck[16]:

> Não mais se decidirá conforme o que cada-um-pensa-sobre-o-mundo-e-o-direito, mas, sim, a partir do que diz a doutrina e a jurisprudência, com coerência e integridade. O direito terá um DNA. As denúncias do Ministério Público somente serão deduzidas quando efetivamente existirem indícios. Não bastará juntar reportagens de revistas, por exemplo. E serão recebidas de forma amplamente fundamentada.

Por isso, a magistratura precisa compreender inicialmente o papel e a importância de sua comunicação passar por uma assessoria de imprensa, a fim de entender como a interlocução funciona; o que os jornalistas buscam de informações; e como construir, apresentar e ter controle da mensagem repassada do Judiciário.

O papel de uma assessoria de imprensa no Judiciário deve ser entendido para qualificar a comunicação com a própria mídia, em especial seus diferentes tipos: impressa, televisiva, *on-line*, etc. Ainda, auxilia no estabelecimento de relacionamentos positivos com os jornalistas, mormente a necessidade de melhor comunicar as decisões judiciais, em face de sua complexidade técnica e de terminologias próprias.

Essa preparação e auxílio técnico aos magistrados na relação com a mídia envolve um componente de garantir maior clareza e compreensão para a sociedade civil sobre o papel, limites e decisões concretas do Poder Judiciário.

[16] STRECK, Lênio Luiz. A tomada de poder pelos estagiários e o novo regime. *In*: STRECK, Lênio Luiz. **Compreender direito**: desvelando as obviedades do discurso jurídico. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013. Parte III. p. 138.

O histórico recente da relação dos juízes com a imprensa sofre mudanças radicais. O diálogo de hoje dos jornalistas com os agentes do Sistema de Justiça, passando pelos ministros da cúpula do Judiciário até os juízes de instâncias inferiores, mudou significativamente de como era há 20 anos.

O olhar anterior do noticiário estava voltado ao Executivo e ao Legislativo. Desde a cobertura de casos de maior repercussão política, em especial pela transmissão dos julgamentos pelo STF. Esse foco mudou e o Judiciário passou a frequentar as manchetes dos jornais, noticiários e todos os diferentes tipos de mídia. Jornalistas passaram a cobrir mais o Judiciário, exigindo intervenção dos juízes nessa nova realidade.

É importante ressaltar que, por regra, juízes falam apenas nos autos. Essa conduta é desejável pela necessidade de serenidade e discrição dos julgadores, mas, muitas vezes, pode atrapalhar a imagem do Judiciário pela ausência de uma comunicação básica e informativa. A preparação específica deve voltar-se ao conhecimento técnico dos magistrados, apoio de assessoria de imprensa e orientação por uma comunicação institucional e pessoal.

Porém, antes disso, a magistratura precisa entender como é feita atualmente a cobertura do Judiciário, e o que o juiz pode fazer para aperfeiçoar a relação com a imprensa. Faz-se necessário, também, entender em quais situações e de que maneira o magistrado pode e deve utilizar os meios de comunicação. Da mesma forma, a capacitação continuada deve oferecer conhecimento e cuidados da comunicação "*on*" e "*off*" na relação entre juiz e jornalista.

O papel das escolas judiciais também passa pela compreensão dos bastidores do jornalismo, a fim de entender os elementos que definem o que é notícia ou não, e como a cadeia produtiva dos veículos pode ser usada em favor da magistratura.

A temática da necessidade ou não de coletivas de imprensa e entrevistas precisa ser enfrentada na formação da magistratura, inician-

do a respeito do conhecimento sobre técnicas de conceder entrevistas e superar os fatores que inibem o bom desempenho na relação com a mídia. Essa capacitação, mesmo que para uso comedido e institucional, envolve apropriação de conhecimentos e exercícios práticos de entrevistas coletiva e/ou exclusiva; apresentação de entrevistas no ambiente dos entrevistadores para fixação das técnicas de interação com jornalistas de rádio e TV; treinamento em responder a questionamentos; habilidades para lidar com perguntas hostis; desenvolvimento da linguagem corporal; e aprendizado de como lidar com a tensão e o nervosismo. Enfim, a capacitação exige uma análise crítica desses exercícios, com atividades para fixação dos conceitos e técnicas e debates sobre o diagnóstico dos desafios testados em simulação de situações concretas.

Outro tema desafiador para apropriação técnica dos magistrados é como "comunicar a jurisprudência", traduzindo decisões judiciais para o público leigo, a partir de dicas para redação de comunicados de imprensa jurídicos e saber lidar com a sensibilidade de casos de alto perfil e forte repercussão midiática.

Da mesma forma, os magistrados devem estar preparados para gestão de crise no Judiciário, por meio de reconhecimento de sinais precoces de uma crise de comunicação, passando pela necessidade de ter um plano de gerenciamento de crise, com preparação e execução orientada por profissionais da imprensa.

Por fim, a área mais sensível e sedutora nos dias atuais é a comunicação digital. Importa, nessa seara, conhecer as mudanças que as mídias digitais provocaram no relacionamento com a imprensa, não só na sua velocidade comunicativa, como especialmente nos limites e reais necessidades de os magistrados utilizarem os mecanismos de comunicação digital.

Esse tema, bem como os demais desafios comunicativos antes enumerados, passa pela capacitação **ética na comunicação judicial, incluindo a** divulgação de informações processuais; a proteção da

privacidade das partes envolvidas nos casos; e a prevenção de conflitos de interesse e propagação de notícias falsa (*fake news*). Tudo isso, a fim de, não só qualificar a comunicação judicial, como também saber lidar com as cobranças da mídia e da própria sociedade civil, em especial, quando voltadas ao combate ao crime e à corrupção.

Uma observação complementar e com intersecção com a relação da magistratura é a utilização positiva dos meios digitais e da inteligência artificial, os quais inevitavelmente vão se incorporando pela evolução tecnológica, mas que não podem substituir o olhar e a sensibilidade humana nas nossas decisões, sob pena de descolamento da realidade social. O equilíbrio da tecnologia com a percepção humana também passa por uma formação filosófica, histórica e política dos magistrados e servidores.

7 DEFESA DO ESTADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO

Um destaque final que merece atenção é a necessidade de o Judiciário estar preparado para contribuir com a defesa da Democracia e a proteção das instituições do nosso Estado Democrático de Direito, tão torpediadas no passado recente e que ainda necessitam de vigilância e proteção.

Mesmo voltando a respirar democracia e presenciar a normalização no funcionamento das instituições públicas, precisamos ainda estar vigilantes para não vislumbrarmos novos retrocessos, como a tentativa de golpe de Estado e ataque aos três Poderes da República, inclusive a sede do STF, no recente 8 de janeiro.

O Poder Judiciário, em especial a Justiça Eleitoral, com respaldo da suprema corte, contribuiu para a proteção e a preservação do Estado Democrático de Direito.

Contudo, o Poder Judiciário, a respeito dos limites de intervenção judicial, seja na gestão pública, seja no funcionamento regular das instituições de Estado, sempre remete cautela e preservação do preceito constitucional de independência e harmonia entre os poderes da República. Mais delicada e fundamental é a manifestação do Judiciário em atos que atentem contra a soberania de Estado, a democracia e o próprio Estado Democrático de Direito.

Por isso, anoto esse tópico de reflexão da Enfam e escolas judiciais, dentro do processo de preparação continuada da magistratura, objetivando melhor compreensão, não somente dos limites e contornos de atuação do Judiciário, mas também da importância e papel institucional de defesa do Estado Democrático de Direito e da própria democracia.

O melhor é não precisar agir, e que as instituições da República funcionem dentro da normalidade e dos parâmetros constitucionais, mas se a Justiça for instada, que sempre esteja do lado da democracia. A democracia é um empreendimento compartilhado e em aperfeiçoamento constante, sua manutenção e destino depende de todos os agentes públicos e da sociedade civil.

REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Emenda Constitucional n. 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, 103-B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 26 out. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE n. 16/1999 – CEB**. Diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico. Brasília, DF: Ministério da Educação, 5 out. 1999. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/1999/pceb016_99.pdf. Acesso em: 26 out. 2023.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução Enfam n. 11, de 7 de abril de 2015** [revogada]. Dispõe sobre as diretrizes pedagógicas da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sávio de Figueiredo Teixeira – Enfam. Brasília, DF: STJ, 2015. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/90106. Acesso em: 26 out. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Código de Ética da magistratura**. Aprovado na 68ª Sessão Ordinária do Conselho Nacional de Justiça, do dia 06 de agosto de 2008, nos autos do Processo n. 200820000007337. Brasília, DF: CNJ, 2008. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/codigo-de-etica-da-magistratura/. Acesso em: 21 out. 2023.

FACCHINI NETO, Eugênio. O Poder Judiciário e sua independência: uma abordagem de direito comparado. **Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça**, Belo Horizonte, v. 3, n. 8, p. 121-149, jul./set. 2009. DOI: https://doi.org/10.30899/dfj.v3i8.478. Disponível em: https://dfj.emnuvens.com.br/dfj/article/view/478. Acesso em: 21 out. 2023.

NALINI, José Renato. **Ética da magistratura**: comentários ao Código de Ética da Magistratura Nacional – CNJ. 3. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional Federal da 4ª Região. **Resolução n. 296/2023**. Institui a escola judicial – Escola de Magistrados e Servidores – do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Porto Alegre: TRF4, 2023. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/2023/rlp08_sei_trf4---6592199---resolucao.pdf. Acesso em 26 out. 2023.

SELAU, Isabel Cristina Lima. Formação de Magistrados: desenvolvendo competências para uma prestação jurisdicional humana, ética e eficaz. **Revista da Escola da Magistratura do TRF4. Região**, Porto Alegre, v. 9, n. 22, p. 88-103, nov. 2022. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/2022/rlp08_revistaemagis22_final.pdf. Acesso em 26 out. 2023.

STRECK, Lenio Luiz. A tomada de poder pelos estagiários e o novo regime. *In*: STRECK, Lenio Luiz. **Compreender direito**: desvelando as obviedades do discurso jurídico. São Paulo: RT, 2013. Parte III. p. 135-140.

CAPÍTULO 7

ESCOLA DE MAGISTRATURA FEDERAL DA PRIMEIRA REGIÃO

DECOLONIALIDADE E FORMAÇÃO DE UMA MAGISTRATURA BRASILEIRA INCLUSIVA

HUGO ABAS FRAZÃO*

SUMÁRIO

1 Introdução: desigualdade como "retrato" da sociedade brasileira. 2 Conceito e método de aplicação da cultura jurídica na relação entre Brasil colonial e Brasil contemporâneo. 3 Simbólico e elitista? Uma avaliação contemporânea e crítica do constitucionalismo brasileiro diante das desigualdades históricas. 4 Decolonização no Brasil através da educação contínua em Direitos Humanos para juízes nacionais. 5 Conclusão. Referências.

* Juiz federal no Tribunal Regional Federal da 1ª Região. Professor e coordenador de internacionalização da Escola de Magistratura Federal da 1ª Região – Esmaf. Coordenador para assuntos da Justiça Federal na Escola Nacional de Magistratura – ENM. Membro da Associação dos Magistrados Brasileiros – AMB. *Visiting professor* na Università di Teramo (2023-2024). Doutor em *Giustizia costituzionale e comparazione giuridica* pela Università di Pisa (2019-2023). Mestre em direito constitucional pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP (2016-2018). *visiting scholar* na Sciences Po Paris (2021-2022) e na University of Edinburgh (2022).

1 INTRODUÇÃO: DESIGUALDADE COMO "RETRATO" DA SOCIEDADE BRASILEIRA

Durante a transferência da monarquia portuguesa para o Brasil entre 1808 e 1821, Dom João VI (1767-1826) promoveu estímulos à produção artística, científica e cultural da então colônia. Uma de suas iniciativas foi favorecer a chegada da Missão Artística Francesa[1] ao Rio de Janeiro, com o objetivo de ensinar as artes plásticas na cidade que, à época, teria se tornado a capital do Reino Unido de Portugal e Algarve. Entre os participantes de aludida missão, destacou-se o artista francês Jean-Baptiste Debret (1768-1848).

Debret, que dedicou grande parte de sua carreira documentando a vida no Brasil nas primeiras décadas do século XIX, nos oferece uma perspectiva única sobre as desigualdades sociais que ainda afligem o Brasil contemporâneo[2]. Ao desembarcar no Rio de Janeiro em 1816, Debret testemunhou a chegada do príncipe regente D. João, a subsequente coroação de D. Pedro como rei e o surgimento do Império brasileiro após a Independência em 1822. Suas obras retratam em detalhes não apenas a vida na corte e a relação entre esta e o povo, mas também o tratamento brutal contra os escravos em favorecimento dos seus senhores brancos (ou pardos, excepcionalmente e apenas se dotados de pele clara[3]).

[1] TREVISAN, Anderson Ricardo. Debret e a Missão Artística Francesa de 1816: aspectos da constituição da arte acadêmica no Brasil. **Plural**: Revista de Pós-Graduação em Sociologia da USP, São Paulo, n. 14, p. 1-32, 2007.

[2] *Cf.* FRAZÃO, Diva. **Jean-Baptiste Debret**. [*S. l.*]: Ebiografia, [20--]. Disponível em: https://www.ebiografia.com/jean_baptiste_debret/. Acesso em: 20 nov. 2023.

[3] PESSOA, Raimundo Agnelo Soares. **Gente sem sorte**: os mulatos no Brasil colonial. 2007. Tese (Doutorado em História) – Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Franca, 2007. p. 210.

Em contraste com esse passado, o Brasil de hoje constitucionaliza desde seu preâmbulo a igualdade e a justiça "como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos". Porém, a realidade ainda se vê amarrada a estruturas de poder e a desigualdades equiparáveis ao quadro que Debret imortalizou em suas obras.

Nesse sentido, o trabalho de Sebastião Salgado (1944-), fotógrafo brasileiro, permite analisar as persistentes desigualdades e situações de marginalização contemporâneas. Salgado tem dedicado sua carreira a documentar as condições de vida das populações indígenas e tradicionais da Amazônia; comunidades que, não raro, convivem com ameaças de extinção[4] com base no mero interesse econômico de exploradores ilegais da natureza.

As comunidades tidas por tradicionais não estão confinadas apenas à região amazônica brasileira, mas encontram-se espalhadas por todo o território nacional. Nesse sentido, emblemáticos são os quilombolas, localizados principalmente no Nordeste do Brasil[5]. Descendentes de escravos que durante o período da escravidão buscaram refúgio em assentamentos chamados quilombos, os quilombolas representam uma importante manifestação de resistência cultural e histórica em face dos senhores escravocratas. No entanto,

[4] FERNANDES, Daniela. Sebastião Salgado: Judiciário é 'grande aliado' na proteção da Amazônia, diz fotógrafo brasileiro. **BBC News**, Paris, 20 maio 2021. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/brasil-57182936. Acesso em: 29 jul. 2023.

[5] DIB, Andre. **Sertão Kagunga**. [Fotos dos quilombolas Kalunga]. [*S. l.*]: Andre Dib, [20--]. Disponível em: https://www.andredib.com.br/galeria/sertao-kalunga. Acesso em: 29 jul. 2023.

os membros de quilombos continuam a enfrentar uma série de riscos contra a vida e a cultura[6].

Ademais, a desigualdade social não está confinada apenas às áreas rurais. Nas metrópoles, as condições de vida dos sem-teto, por

[6] O Censo de 2022, em um gesto de reparação histórica, apresentou pela primeira vez dados sobre a população quilombola no Brasil. Revelando que o país possui 1,32 milhões de quilombolas distribuídos em 1.696 municípios, esse censo surge como uma ferramenta essencial para a criação de políticas públicas voltadas para essa comunidade, abordando temas como a titulação de terras, educação, saúde e combate à violência. A Organização das Nações Unidas – ONU destaca que a inclusão dos quilombolas no Censo representa um passo importante para aprofundar os estudos sobre a diáspora africana. Além disso, o IBGE, que em breve também apresentará informações sobre as populações indígenas e os residentes de comunidades e favelas, ressalta que a maior parte dos quilombolas (68,19%) está concentrada no nordeste do Brasil. No entanto, uma preocupação se destaca: apenas 4,3% dessa população reside em territórios titulados no processo de regularização fundiária. Essa situação chamou a atenção de instituições como o Ministério da Igualdade Racial, o Ministério do Desenvolvimento Agrário e da Agricultura Familiar e o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – Incra. O presidente do Incra, Cesar Aldrighi, afirmou que os dados coletados pelo Censo de 2022 serão usados para mapear todas as comunidades quilombolas e avançar na regularização fundiária. Ele também destacou a necessidade de um aumento no orçamento para as políticas de titulação de terras e de mais recursos por parte do Governo Federal para promover políticas públicas e combater a violência nos territórios quilombolas. Portanto, a situação dos quilombolas no Brasil ganha visibilidade e urgência na agenda de ações do governo e das organizações de direitos humanos. ALMEIDA, Daniella. IBGE: dados sobre quilombolas no Censo 2022 são reparação histórica. ONU fala em referência para investigação sobre a diáspora africana. **Agência Brasil**, Brasília, DF, 27 jul. 2023. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2023-07/ibge-dados-sobre-quilombolas-no-censo-2022-sao-reparacao-historica. Acesso em: 29 jul. 2023.

exemplo, representam uma persistente realidade de marginalizados[7] que contrasta com a opulência das áreas ricas de cidades desenvolvidas, como São Paulo, Brasília e Rio de Janeiro. Embora esta última metrópole seja internacionalmente aclamada por seus ícones urbanos, como Copacabana, é nas suas favelas que se manifesta de forma mais contundente a dicotomia urbanística. Tal divisão espacial não é apenas arquitetônica, mas também socioeconômica, evidenciando a profunda disparidade que marginaliza "grupos sociais caracterizados pela exclusão, pobreza e privação ou ineficácia no atendimento dos direitos sociais"[8].

A desigualdade social do Brasil é, igualmente, refletida na relutante presença de vastos latifúndios improdutivos ou

[7] No contexto brasileiro, a crise dos sem-teto intensificou-se consideravelmente, conforme evidenciado por um relatório publicado em fevereiro de 2023. Uma pesquisa conduzida pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea revelou que a população em situação de rua ultrapassou 281.000 indivíduos em 2022, marcando um aumento de 38% em relação a 2019, ano anterior ao surgimento da pandemia de Covid-19. Uma nota de grande preocupação é que a taxa de crescimento desse segmento vulnerável da população foi muito mais acelerada em comparação ao aumento geral da população: na década entre 2012 e 2022, a população em situação de rua cresceu 211%, enquanto a população geral teve um aumento de apenas 11% entre 2011 e 2021, de acordo com os dados do IBGE. O problema se manifesta de forma heterogênea no território nacional: a região Sudeste detém mais da metade da população de sem-teto do país, seguida pelas regiões Nordeste, Sul, Centro-Oeste e Norte. Embora a região Norte apresente a menor porcentagem de pessoas nessa condição, experimentou um aumento dramático no fenômeno, com uma duplicação do número de pessoas em situação de rua de 8.000 em 2019 para mais de 18.000 em 2022. NATALINO, Marco. **Nota Técnica n. 103**: estimativa da população em situação de rua no Brasil (2012-2022). Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Diretoria de Estudos e Políticas Sociais, fev. 2023.

[8] CATÃO, Marconi do Ó. A exclusão social e as favelas na cidade do Rio de Janeiro. **Revista de Direito da Cidade**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 1002-1045, 2015. ISSN 2317-7721.

subaproveitados, tanto em contextos rurais quanto urbanos[9]. Extensões de terra ociosas, de algum modo, constituem um "legado da era colonial"[10], na medida em que despreza o enorme potencial econômico nacional em prol de uma noção de elite aristocrática. Tal contraste ainda se antepõe à discriminação das comunidades mais vulneráveis, que, por falhas na educação e outras políticas de Estado, tornam-se impedidas de contribuir para o desenvolvimento brasileiro.

Em meio às artes de Jean-Baptiste Debret e Sebastião Salgado, surge um fio condutor para examinar as desigualdades brasileiras à luz do direito público. Para tanto, é preciso levantar uma questão-chave e intertemporal: como as assimetrias entre incluídos e excluídos sociais são percebidas e abordadas a partir dos conceitos de cultura jurídica, constitucionalismo e decolonização do legado colonial e elitista no Brasil?

Diante do desafio proposto pelo mencionado problema de pesquisa, esta investigação se debruçará sobre três conceitos-chave: cultura jurídica, constitucionalismo e decolonização. O estudo busca compreender a inter-relação entre esses conceitos e sua influência nas estruturas de poder que perpetuam a desigualdade no país. O objetivo central deste artigo é esboçar uma perspectiva que possa

[9] A persistente presença de vastos latifúndios e grandes propriedades imobiliárias no Brasil, tanto em contextos rurais quanto urbanos, não é um fenômeno recente. Essa realidade tem suas raízes na sociedade colonial brasileira, na qual os grandes proprietários de terras, ou o "clã patriarcal", detinham um poder significativo, influenciando a economia, a sociedade e até mesmo as instituições religiosas. A forte concentração de terras e riquezas nas mãos de poucos, com a autoridade pública frequentemente em segundo plano, gerou um sistema de desigualdades profundamente enraizadas. Esse legado colonial deixou marcas na estrutura socioeconômica do Brasil, e sua sombra ainda se reflete nas atuais disparidades e na distribuição de propriedades imobiliárias no país. PRADO JÚNIOR, Caio. **Formação do Brasil contemporâneo**: Colônia. São Paulo: Companhia das Letras, 2004. p. 303.

[10] ALCANTARA FILHO, José Luiz; FONTES, Rosa Maria Oliveira. A formação da propriedade e a concentração de terras no Brasil. **Revista de História Econômica & Economia Regional Aplicada**, Juiz de Fora, v. 4, n. 7, p. 64 ss., jul./dez. 2009.

elucidar a superação desse legado por meio da aplicação do direito constitucional comparado e dos direitos humanos, orientando o Brasil rumo a uma sociedade mais inclusiva, com especial atenção à proteção dos direitos sociais.

2 CONCEITO E MÉTODO DE APLICAÇÃO DA CULTURA JURÍDICA NA RELAÇÃO ENTRE BRASIL COLONIAL E BRASIL CONTEMPORÂNEO

A cultura jurídica constitui um mosaico de valores, crenças e práticas compartilhadas no seio da comunidade[11]. Tais elementos, influenciados por situações históricas, sociais, políticas e religiosas, determinam a maneira como o Direito é concebido, interpretado e aplicado, refletindo o estilo particular de percepção de justiça do coletivo social correspondente[12].

Nesse sentido, a intersecção entre cultura e Direito é pluridimensional e exige uma análise mais profunda para compreender a cultura jurídica no contexto em questão. Embora o campo jurídico busque clareza e precisão em seus conceitos, a dimensão cultural desses conceitos pode não ser facilmente compreendida. Os juristas devem, portanto, examinar atentamente como o Direito representa as relações sociais particularizadamente e a partir da inter ou transdisciplinaridade. Como resultado, a cultura jurídica se apresenta

[11] HERKLOTZ, Tanja. **Legal cultures**. Oxford: Oxford University Press, 2023. p. 6, 11 e 13.

[12] KENNY, David. Mapping the role of culture in comparative constitutional law. **SSRN**, [*s. l.*], p. 12, 16, 20 e 25, 23 jun. 2023. Disponível em: https://ssrn.com/abstract=4479490. Acesso em: 30 jul. 2023.

como uma entidade dinâmica e adaptável, constantemente em transformação e profundamente influenciada pelo contexto em que se insere[13].

No tocante ao Brasil, estabelecer paralelos entre diferentes ambientes jurídicos é uma tarefa complexa, sobretudo ao considerarmos o legado colonial do país. Embora possam existir dinâmicas causais semelhantes entre eles, cada cultura jurídica possui suas peculiaridades, e frequentemente um único país pode apresentar múltiplas tradições jurídicas devido ao pluralismo cultural que enriquece as nações estatais.

Há áreas, porém, em que se pode observar convergências. Um exemplo claro é a proteção dos Direitos Humanos. Quando observamos geograficamente regiões como a América Latina e o Caribe, percebemos que, diante de questões ligadas a liberdades fundamentais ou direitos sociais, a tradição jurídica de um Estado pode se tornar mais receptiva a experiências transnacionais[14].

De fato, a diversidade das culturas jurídicas reflete a riqueza do Direito à cultura, sendo essencial para combater discriminações enraizadas no Brasil. Se essas prerrogativas não forem reconhecidas, corre-se o risco de uma visão cultural do Direito prevalecer sobre outra, comprometendo o equilíbrio jurídico-cultural de uma nação. Esse equilíbrio não apenas reflete a história nacional, mas também se entrelaça com vários contextos culturais, sejam eles geográficos ou intergeracionais. Desse modo, a riqueza do país muitas vezes reside na multiplicidade de pontos de vista sobre o direito e na capacidade de

[13] LUTHER, Jörg. A cultura dos direitos culturais. **Espaço Jurídico Journal of Law**, Joaçaba, v. 21, n. 2, p. 419-444, jul./dez. 2020.

[14] TEUBNER, Gunther. Kannibalisierung des Wissens: Schutz kultureller Diversität durch transnationales Recht? *In*: CIACCHI, Aurelia Colombi; GODT, Christine; ROTT, Peter; SMITH, Lesley Jane (org.). **Haftungsrecht im dritten Millenium**: Liber amicorum Gert Brüggemeier. Baden-Baden: Nomos, 2009. p. 553-576.

transmitir essa pluralidade de geração em geração, como patrimônio cultural intergeracional.

Contudo, a cultura jurídica, influenciada pelo legado colonial brasileiro, pode carregar conotações que não necessariamente favorecem a equidade. Quando se alinha a uma visão aristocrática do poder, caracterizada por desigualdade e influências dominantes, pode perpetuar práticas de discriminação e subordinação. Em tais cenários, o Estado pode parecer fraco diante de poderes particulares. Por outro lado, quando a cultura jurídica recebe a influência dos princípios democráticos, promove igualdade, mobilidade e um equilíbrio de poder; nessa hipótese, o Estado emerge como uma força soberana e onipotente, em que a igualdade prevalece e a sociedade prospera em sua totalidade[15].

Uma genuína transição democrática no Brasil talvez ainda careça de desfecho e, para que ocorra, deve ser acompanhada de uma reavaliação constante da cultura jurídica, buscando significá-la com inclusividade e diversidade. Nesse sentido, a contribuição de vários atores culturais promove a interculturalidade, enriquecendo as dinâmicas de poder e a evolução dos direitos e deveres[16].

Em uma análise crítica do processo de efetiva transição democrática, é fundamental questionar sua substância em vez de sua forma. Se tal transição permanecer puramente simbólica e superficial, corre o risco de ser monopolizada por um grupo dominante, perpetuando assim estruturas e tradições de uma elite aristocrática. Essa crítica está alinhada com a teoria de Marcelo Neves, ao criticar a

[15] A relação entre os tempos aristocráticos e os tempos democráticos é objeto de estudo de TOCQUEVILLE, Alexis de. **De la démocratie en Amérique**. Paris: Éditions Gallimard, 1961. 2 v. p. 222-225, 253 e 255-257.

[16] AUTANT-DORIER, Claire. Le patrimoine au défi de l'interculturalité: enjeux et nouvelles pratiques. **Alterstice**, [*s. l.*], v. 5, n. 2, p. 7-19, 2015.

forma jurídica que se torna inadequada para encapsular e representar toda a sociedade.

Neves argumenta a existência de relações excludentes de subintegração e superintegração que impedem o surgimento de uma esfera pública efetivamente pluralista, em que todos os cidadãos são igualmente integrados[17]. Esse fenômeno pode levar a um processo que se define como "desconstitucionalizante", por meio do qual as estruturas legais e constitucionais são tornadas ineficazes ou são modificadas para proteger e perpetuar os fatores reais de poder existentes[18]. Assim, as vozes das minorias muitas vezes permanecem marginalizadas, limitando a capacidade de disseminação e reconhecimento de suas tradições e identidades, apesar da consolidação formal dos princípios do constitucionalismo liberal democrático.

Ao investigar a evolução histórica do Brasil, torna-se claro que as marcas da desigualdade atual têm raízes no período colonial. Tais disparidades, manifestas em ambientes urbanos e rurais, refletem um passado intrincado e fundamental na construção da identidade nacional. Durante a colonização, as elites impuseram uma autoridade coercitiva sobre populações indígenas e africanas, subjugando-as tanto física quanto psicologicamente. Esse legado de opressão e violência, lamentavelmente, integrou-se à trajetória do país como um elemento fundamental à sua essência.

Dentro do panorama intelectual brasileiro, Gilberto Freyre emerge como uma figura indispensável para decifrar as nuances

[17] NEVES, Marcelo. Entre subintegração e sobreintegração: a cidadania inexistente. **Revista Acadêmica da Faculdade de Direito do Recife**, Recife, v. 75, p. 77-103, 1992.

[18] NEVES, Marcelo. Constitucionalização simbólica e desconstitucionalização fática: mudança simbólica da Constituição e permanência das estruturas reais de poder. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, DF, v. 33, n. 132, p. 323-324, out./dez. 1996.

históricas e sociais da nação. Sua principal obra, Casa-Grande & Senzala[19], fornece uma análise audaciosa da sociedade colonial, postulando uma espécie de pacificação entre as dinâmicas de poder das elites e as massas subalternas. O conceito de "democracia racial" introduzido por ele não está isento de polêmicas, pois parece oferecer uma visão açucarada das profundas assimetrias estruturais e das tensões raciais presentes na sociedade brasileira[20].

No entanto, o ambiente acadêmico produziu vozes dissidentes, entre as quais se destaca Darcy Ribeiro com O Povo Brasileiro: a formação e o sentido do Brasil[21]. Ribeiro apresenta uma interpretação alternativa, questionando a narrativa idealizada de Freyre ao argumentar que o retrato de um Brasil coeso e conciliado é essencialmente um mito, mascarando uma violenta estratificação sociopolítica. Ribeiro postula que o próprio tecido da nação foi constituído através de um processo político tumultuado, que procurou homogeneizar, à custa de violências e coerções, a multiplicidade de identidades presentes no território. A análise de Ribeiro é particularmente crítica em relação às elites dominantes, que, segundo ele, adotaram a violência como principal meio de moldar a construção estatal e nacional do Brasil.

Na análise das estruturas econômicas do Brasil colonial, são destacadas claras dinâmicas de poder assimétrico. No centro dessas desigualdades, identifica-se a violenta dinâmica do sistema escravista ligado às culturas tropicais. Esta mecânica explora brutalmente a mão de obra escrava de origem africana, canalizando os lucros gerados

[19] FREYRE, Gilberto. **Casa Grande & Senzala**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

[20] MOURA, Clóvis. **Sociologia do negro brasileiro**. São Paulo: Ática, 1988, p. 101.

[21] RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

para a compra de bens manufaturados provenientes dos centros metropolitanos europeus.

Outro elemento distintivo é a monocultura do açúcar, setor que catalisou uma acentuada concentração de renda, consolidando a riqueza nas mãos de uma elite terratenente do período colonial. Embora fases de boom econômico do açúcar tenham se alternado com períodos de recessão até o declínio e substituição dessa cultura econômica, a hierarquia socioeconômica formada pelas práticas de exploração escravista na produção açucareira reflete-se, de algum modo, em certos aspectos de discriminação no Brasil contemporâneo. Essa continuidade será analisada mais adiante, evidenciando estruturas de desigualdade que resistem ao passar do tempo[22].

O dilema no Brasil entre o presente e as sombras de seu passado colonialista representa um desafio ainda não resolvido na construção da identidade nacional democrática. Tem-se postulado frequentemente que a herança brasileira, marcada por um legado colonial e escravista, é um obstáculo significativo para a formação de uma consciência histórica coletiva[23]. Como as marcas desse passado, muitas vezes negligenciadas, manifestam-se no cenário sociopolítico

[22] FURTADO, Celso. **Formação Econômica do Brasil**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1959. 291 p.: Somente através da implementação e desenvolvimento da economia cafeeira foi possível superar o mecanismo anterior, facilitando a transição do trabalho escravo para o trabalho assalariado, bem como uma nova forma de distribuição de renda e sua multiplicação interna, resultando na criação de um mercado interno anteriormente inexistente. Além disso, a dinâmica do novo sistema atende ao aumento da demanda externa para crescimento extensivo, mas a contração do mercado externo desencadeia uma reação nos mecanismos de defesa, impulsionando a transição para um sistema industrial cujo setor dinâmico agora é representado pelo mercado interno. Ver também: NOVAIS, Fernando Antonio. Resenha de: formação econômica do Brasil. **Revista de História**, São Paulo, v. 23, n. 47, p. 277-279, 1961. DOI: 10.11606/issn.2316-9141.rh.1961.121529. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/revhistoria/article/view/121529. Acesso em: 26 jul. 2023.

[23] RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. p. 108.

atual? Embora seja evidente uma evolução na percepção e identidade do povo brasileiro ao longo dos anos, resta a indagação sobre como as elites, historicamente, transformaram-se ou mantiveram-se fiéis às suas origens de desigualdade e privilégio[24].

No contexto dos estudos sobre a ontologia histórico-social do Brasil, a reflexão de José Murilo de Carvalho[25] surge como uma análise incisiva sobre a persistência de padrões socioculturais derivados de séculos de escravidão e dominação colonial. Sua interpretação não se concentra apenas nas cicatrizes deixadas por tais períodos, mas examina, em termos dialéticos, como a sociedade brasileira, em seus mecanismos intrínsecos, perpetua certas práticas e valores. Essa persistência, como Carvalho sugere, não deve ser entendida como uma mera herança passiva, mas como a reprodução ativa de modelos que influenciam profundamente a estrutura contemporânea da sociedade, incluindo a dialética entre as elites e o povo. Assim, citando Carvalho:

> Quatro séculos de prática escravista e três séculos de colônia não passam em vão. Não se trata de dizer que somos prisioneiros do passado, que o passado nos condena e que, portanto, não temos responsabilidade pelo presente. Trata-se de reconhecer a força de tradições, a persistência de valores, a reprodução de práticas de sociabilidade. Essas tradições, valores e práticas sobrevivem até mesmo a mudanças estruturais na demografia, na economia, na educação. Ou, o que é mais grave, afetam a natureza mesma dessas mudanças no sentido de desvirtuar seu efeito transformador.

[24] RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. p. 20.

[25] CARVALHO, José Murilo de. Um antídoto contra a bestialização republicana. [Entrevista concedida a] Adalberto Cardoso. **Pesquisa FAPESP**, São Paulo, ed. 115, set. 2005. Disponível em: https://revistapesquisa.fapesp.br/um-antidoto-contra-a-bestializacao-republicana. Acesso em: 9 ago. 2023.

> É nesse sentido que digo persistirem até hoje as consequências da experiência colonial e escravista. Não gosto de jogar a culpa nas elites exclusivamente. Essa atitude equivale a desqualificar o povo, pois o coloca em posição de vítima indefesa. Como já dizia Nabuco, o grande mal da escravidão no Brasil foi que seus valores permearam a sociedade de alto a baixo e que o cidadão brasileiro traz dentro de si a dialética do senhor e do escravo[26].

Em um ambiente dominado por uma visão elitista, inevitavelmente se chega a uma concepção restrita do que é socialmente aceito, guiada principalmente pelos centros de poder dominantes.

Na dialética jurídico-política brasileira, a estreiteza na proteção dos direitos continua a propiciar um terreno fértil para discriminações sistemáticas contra grupos vulneráveis. Uma condição que, longe de ser uma aberração temporal, encontra raízes persistentes na época colonial e resiste à legislação interna. A Corte IDH, em sua decisão de 20 de outubro de 2016 no caso Trabalhadores da Fazenda Brasil Verde *vs.* Brasil, oferece uma análise incisiva desse problema. A análise destaca a agravada vulnerabilidade de 85 trabalhadores, resgatados em 15 de março de 2000 em Sapucaia, na região sul do Estado do Pará. Eles representam uma complexa intersecção de fatores discriminatórios: são empregados afro-brasileiros, afligidos por condições socioeconômicas precárias, oriundos de regiões desfavorecidas e em risco de trabalho forçado ou subalterno.

A Corte IDH observou que esses trabalhadores, em sua maioria analfabetos ou com pouca instrução, foram sistematicamente

[26] CARVALHO, José Murilo de. Um antídoto contra a bestialização republicana. [Entrevista concedida a] Adalberto Cardoso. **Pesquisa FAPESP**, São Paulo, ed. 115, set. 2005. Disponível em: https://revistapesquisa.fapesp.br/um-antidoto-contra-a-bestializacao-republicana. Acesso em: 9 ago. 2023..

recrutados por meio de promessas fraudulentas, um *modus operandi* que o governo brasileiro havia reconhecido como parte de um fenômeno mais amplo de "trabalho escravo" no país desde 1995. Portanto, a perpetuação dessa condição destacou tanto a persistência de práticas discriminatórias enraizadas na sociedade quanto a complexidade intrínseca em sua erradicação. De fato,

> Em 20 de outubro de 2016, a Corte Interamericana de Direitos Humanos proferiu Sentença no caso Trabalhadores da Fazenda Brasil Verde *vs.* Brasil, por meio da qual declarou o Estado brasileiro internacionalmente responsável pela violação de: i) o direito a não ser submetido a escravidão e tráfico de pessoas, estabelecido no art. 6.1 da Convenção Americana sobre Direitos Humanos, em relação aos artigos 1.1, 3, 5, 7, 11, 22 e 19 do mesmo instrumento; ii) o art. 6.1 da Convenção Americana, em relação ao art. 1.1 do mesmo instrumento, ocorrida no marco de uma situação de discriminação estrutural histórica em razão da posição econômica; iii) as garantias judiciais de devida diligência e de prazo razoável, previstas no art. 8.1 da Convenção Americana sobre Direitos Humanos, em relação ao art. 1.1 do mesmo instrumento; e, iv) o direito à proteção judicial, previsto no art. 25 da Convenção Americana sobre Direitos Humanos, em relação aos arts 1.1 e 2 do mesmo instrumento. Por último, a corte ordenou ao Estado a adoção de diversas medidas de reparação[27].

Portanto, no contexto brasileiro, o patrimônio cultural ainda é frequentemente restrito a uma visão monolítica e hegemônica,

[27] CORTE INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS. **Caso Trabalhadores da Fazenda Brasil Verde versus Brasil**. Sentença de 20 outubro de 2016. Costa Rica: CIDH, 20 out. 2016.

expondo o país a potenciais condenações internacionais a respeito. No entanto, o desafio envolve tanto a compreensão conceitual quanto o método de aplicação relativo à cultura jurídica. Persiste o conceito de "patrimonialismo", um sistema de poder dominado por grandes famílias que perpetuam estruturas sociais, que em algumas ocasiões, podem ser até racistas. Essa dinâmica impede a implementação dos ideais democráticos previstos pela Constituição contemporânea[28].

Para entender o exercício da *realpolitik* que obscureceu as etnias e culturas subalternas do debate público, é fundamental integrar as vozes daqueles que historicamente foram excluídos, a fim de analisar com precisão as dinâmicas específicas de cada forma de exclusão sociopolítica. Caso contrário, uma visão limitada do patrimônio cultural pode impedir o sistema jurídico doméstico de reconhecer e combater adequadamente as discriminações estruturais.

Em outras palavras, a aderência a um único viés de cultura jurídica produz um efeito míope, tornando invisíveis ou irrelevantes as discriminações complexas, como se não fossem dignas de atenção jurídica. Dessa forma, a jurisprudência corre o risco de se encontrar despreparada ou relutante em intervir em casos em que as práticas discriminatórias são o resultado de uma combinação de fatores históricos, sociais e culturais, perpetuando assim um ciclo de desigualdade e injustiça.

Quando a estrutura de poder se inclina para o individualismo ou favorece a hegemonia de um grupo específico, a riqueza e a diversidade culturais tendem a ser negligenciadas, comprometendo a aspiração a uma verdadeira democracia cultural. Portanto, em uma perspectiva pós-colonial, é essencial promover um diálogo que não

[28] FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. São Paulo: Companhia das Letras, 2021.

apenas reconheça as diferenças, mas também as proteja ativamente das inclinações aristocráticas[29].

3 SIMBÓLICA E ELITISTA? UMA AVALIAÇÃO CONTEMPORÂNEA E CRÍTICA DO CONSTITUCIONALISMO BRASILEIRO DIANTE DAS DESIGUALDADES HISTÓRICAS

Ao revisitar meticulosamente as ilustrações de Jean-Baptiste Debret acerca do Brasil colonial, referenciadas na introdução deste compêndio, torna-se incontornável a observação da representação incisiva dos escravizados, em nítido contraponto à existência confortável dos senhores de tez clara. Analogamente, por intermédio das fotografias capturadas por Sebastião Salgado, o leitor é instigado por imagens que, ainda que situadas em um contexto temporal distinto, sublinham as desigualdades persistentes e arraigadas no território nacional, com ênfase nos povos tradicionais e nas minorias étnico-raciais. Essa inter-relação entre o pretérito e o contemporâneo suscita uma indagação: de que maneira as marcantes desigualdades brasileiras foram contempladas sob a égide dos conceitos de cultura jurídica, constitucionalismo e descolonização?

No interstício temporal compreendido entre 2008 e 2019, a esfera judiciária federal brasileira desvelou uma discrepância não antecipada entre denúncias formalizadas e efetivas condenações relativas à prática de trabalho análogo à escravidão. O índice revelador aponta que meros 4,2% dos imputados foram, de fato, condenados. Tal

[29] AUTANT-DORIER, Claire. Le patrimoine au défi de l'interculturalité: enjeux et nouvelles pratiques. **Alterstice**, [*s. l.*], v. 5, n. 2, p. 8, 2015.

conjuntura é ainda mais acentuada quando se analisa a "lista negra", a qual evidencia uma marcante concentração de casos em regiões tais como Pará, Minas Gerais e Mato Grosso, corroborando a ideia de que determinadas áreas geográficas padecem, de maneira mais intensa, das consequências do legado colonial[30].

Dentro do âmbito das deliberações perante a Corte IDH, emergem condenações de notável gravidade contra o Estado brasileiro, todas interligadas por um elo comum: discriminações de cunho étnico, racial e socioeconômico. O caso Trabalhadores da Fazenda Rio Verde *vs.* Brasil desvela a áspera realidade do trabalho análogo à escravidão, frequentemente padecido por sujeitos em situação de vulnerabilidade, muitos dos quais almejando uma oportunidade laboral, ainda que sob circunstâncias aviltantes.

Aludida realidade entrecruza-se com os desafios cotidianos suportados pelas coletividades indígenas, tal como ilustrado pelo litígio Povo Indígena Xucuru e seus membros *vs.* Brasil[31], no qual a Corte IDH reconheceu aspectos de discriminação de caráter sistêmico, ameaças à existência oriundas de contendas territoriais e afrontas ao patrimônio cultural.

Em paralelo, no caso Favela Nova Brasília *vs.* Brasil[32], a Corte Interamericana destacou as tristes execuções extrajudiciais em favelas, tendo como vítimas majoritariamente indivíduos oriundos

[30] DESPROPORÇÃO inexplicável: em 11 anos, Justiça condenou 4,2% dos réus por trabalho escravo, diz pesquisa. **Conjur**, São Paulo, 28 jan. 2021. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2021-jan-28/11-anos-justica-condenou-42-reus-trabalho-escravo. Acesso em: 10 set. 2023.

[31] CORTE INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS. **Caso Pueblo Indígena Xucuru y sus miembros versus Brasil (Excepciones Preliminares, Fondo, Reparaciones y Costas)**. Sentencia de 5 febrero de 2018. Costa Rica: CIDH, 5 feb. 2018.

[32] CORTE INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS. **Caso Favela Nova Brasília versus Brasil (Excepciones Preliminares, Fondo, Reparaciones y Costas)**. Sentencia de 16 de febrero de 2017. Costa Rica: CIDH, 16 feb. 2017.

das camadas socioeconômicas menos favorecidas e, em sua maioria, de ascendência africana, reiteradamente alijados de iniciativas políticas edificantes.

Finalizando esse panorama interamericano de tutela dos direitos, em Gomes Lund e outros (Guerrilha do Araguaia) *vs.* Brasil[33], evocou-se os tempos nebulosos de Ditadura Militar brasileira, marcados por detenções sem fundamento e atos de violência. As condenações, ainda que com nuances distintas, convergem em evidenciar as iniquidades frequentemente veladas sob o manto da legalidade e da autoridade estatal.

De igual relevância, no litígio Comunidades Quilombolas de Alcântara *vs.* Brasil, que aguarda prolação de sentença pela Corte IDH, 152 coletividades quilombolas imputam ao Estado brasileiro transgressões aos próprios direitos, englobando questões sobre a inexistência de titulação territorial em favor dos descendentes de quilombos e a omissão de consulta prévia acerca da instalação do Centro de Lançamento de Alcântara.

Na Declaração de Brasília, datada de 27 de abril de 2023[34], o Brasil reconheceu as condições das vítimas de membros de comunidades remanescentes de quilombos, consequentemente detentoras de direitos específicos conforme estipulado pela Convenção n. 169 da OIT. Ademais, o Brasil manifestou desculpas de caráter público às vítimas, comprometeu-se a uma solenidade oficial de retratação, à titulação do território quilombola em um interstício de

[33] CORTE INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS. **Caso Gomes Lund e outros ('Guerrilha do Araguaia') versus Brasil (Excepciones Preliminares, Fondo, Reparaciones y Costas)**. Sentencia de 24 de noviembre de 2010. Costa Rica: CIDH, 24 nov. 2010.

[34] BRASIL. Advocacia-Geral da União. **Caso Comunidades Quilombolas de Alcântara vs. Brasil**: Declaração. Brasília, DF: AGU, 27 abr. 20223. Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/notas-a-imprensa/declaracao-caso-comunidades-quilombolas-de-alcantara-vs-brasil/cqa-declaracao-de-reconhecimento-de-violacoes-agu.pdf/view. Acesso em: 10 set. 2023.

2 anos sob a égide do Presidente da República e à destinação de verbas para políticas públicas em prol das referidas coletividades, contudo, tais compromissos ainda aguardam efetivação.

No que tange à violência e à discriminação perpetradas contra negros, povos indígenas, comunidades tradicionais e demais minorias, a Lei Federal n. 14.532, promulgada em 11 de janeiro de 2023, emerge como um marco relevante no reconhecimento e sancionamento de condutas discriminatórias, notadamente as de cunho racial. Todavia, a despeito desses progressos legislativos, a resiliente manifestação de determinadas posturas discriminatórias sublinha a imperatividade de uma revisão perene das políticas públicas, com enfoque na salvaguarda das minorias étnico-raciais[35].

Sucede que essas problemáticas – desde a escravidão em sua roupagem moderna até as discriminações de caráter contemporâneo – se configuram como manifestações de uma penumbra colonial que ainda se insinua nas mentalidades brasileiras. Para confrontar e transcender tais legados, faz-se imperativo adotar uma abordagem que entrelace cultura jurídica, constitucionalismo e decolonização. O desiderato reside em direcionar o Brasil rumo a uma sociedade que preze pela diversidade, equidade e justiça.

Nessa ótica, ao se debruçar criticamente sobre o constitucionalismo brasileiro inserido nesse cenário, o conceito de "constitucionalismo cultural" emerge com preponderância. Tal abordagem ao constitucionalismo transcende a mera contemplação das estruturas jurídico-políticas, incorporando, adicionalmente, fatores culturais e identitários. Especificamente, para sociedades marcadas por legados de passados coloniais ou regimes autocráticos, a mera existência de

[35] GONZAGA, Alvaro de Azevedo. No dia dos povos indígenas vamos falar de racismo? **Migalhas**, [*s. l.*], 19 abr. 2023. Disponível em: https://www.migalhas.com.br/depeso/385048/no-dia-dos-povos-indigenas-vamos-falar-de-racismo. Acesso em: 9 set. 2023.

uma "cultura constitucional", que poderia ser circunscrita à simples atividade de elaboração de constituições, revela-se insuficiente. Em contrapartida, faz-se imperativo abraçar um "constitucionalismo cultural" que almeje um paradigma de governança mais inclusivo e democrático[36].

Dentro do espectro brasileiro, depreender a essência do constitucionalismo e da democracia demanda uma análise que os transcenda enquanto meras edificações jurídico-políticas, reconhecendo-os também como manifestações intrinsecamente vinculadas ao tecido cultural. O legado cultural e identitário do Brasil, *de facto*, assume uma função de dupla face. Em uma vertente, pode se erigir como um catalisador, exaltando a proeminência internacional do Brasil por meio de uma identidade coesa; em contrapartida, se não for meticulosamente administrado, pode se configurar como um vetor de risco aos direitos de minorias e de cidadãos singulares. Sob essa lente, o "constitucionalismo cultural" desponta como um modelo teórico *avant-garde*, almejando harmonizar tais dinâmicas e propondo um constitucionalismo genuinamente democrático, inclusivo e vigilante quanto aos Direitos Humanos[37].

A noção de constitucionalismo cultural transcende a mera configuração jurídica, atuando como agente propulsor para uma autêntica diversidade cultural no Brasil, em consonância com os preceitos éticos da República. Em determinados momentos, tal concepção tangencia, quiçá, o ideário do constitucionalismo transformador, cujas raízes encontram-se na África do Sul.

[36] KIRKHAM, David M. Constitutionalism as protector or disrupter of nationalism: A selected Central, Eastern European and Eurasian review. **Connections**, [*s. l.*], v. 3, n. 4, p. 43-44, Dec. 2004. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/10.2307/26323063. Acesso em: 3 set. 2023.

[37] *Ibid.*, p. 51-52.

Tal postulado sugere que, não obstante a inclinação democrática, diante de eventuais dissonâncias em sua concretização prática pelo legislador, incumbe ao juiz nacional interceder para assegurar os direitos basilares, inscritos no escopo transformador preconizado pela Carta Fundamental, mesmo que em detrimento da esfera política. A despeito da cidadania política ter solidificado seu alicerce no Brasil contemporâneo, subsiste uma lacuna na efetivação plena da cidadania social[38], sublinhando o papel preponderante dos juízes na transição ainda pendente[39] na República.

A premissa nuclear é que a metamorfose operada pelo Direito tende a permeabilizar os sistemas políticos a influxos culturais renovados. Para corroborar tal assertiva, é ilustrativo evocar o cenário da África do Sul no período pós-Apartheid. Ou seja, o constitucionalismo transformador desempenhou papel vivente na transição de um regime autoritário para uma cultura jurídica pautada na prestação de contas (*accountability*). Tal exemplificação concreta confere tangibilidade à nossa proposição e estabelece um pano de fundo realístico para a teorização em tela[40].

Dessa forma, no cenário brasileiro, à semelhança do que ocorre na África do Sul, os órgãos judiciais alçam-se à condição de hermeneutas e artífices do Direito, aspecto que será explorado a seguir. Aludida prerrogativa assume especial relevância em ambientes onde

[38] Sobre a relação do exercício da cidadania política com as condições para o desenvolvimento da cidadania social, PITSEYS, John. Démocratie et citoyenneté. **Dossiers du CRISP**, [*s. l.*], n. 88, p. 9-113, 2017. Disponível em: https://www.cairn.info/revue-dossiers-du-crisp-2017-1-page-9.htm?ref=doi. Acesso em: 13 ago. 2023.

[39] CARVALHO, José Murilo de. Um antídoto contra a bestialização republicana. [Entrevista concedida a] Adalberto Cardoso. **Pesquisa FAPESP**, São Paulo, ed. 115, set. 2005. Disponível em: https://revistapesquisa.fapesp.br/um-antidoto-contra-a-bestializacao-republicana. Acesso em: 9 ago. 2023.

[40] KLARE, Karl E. Legal Culture and Transformative Constitutionalism. **South African Journal on Human Rights**, South Africa, n. 14:1, p. 147, 1998. DOI: 10.1080/02587203.1998.11834974.

as tradições constitucionais ostentam um caráter mais simbólico do que efetivamente operacional. Tal dinâmica manifesta-se na primaz Constituição brasileira, datada de 1824. Nesse diploma, o instituto da escravidão era paradoxalmente reputado como congruente com o ideário de direitos à liberdade, legado esse que remonta às normativas do Brasil colônia, tais como as Ordenações Afonsinas, Manuelinas e Filipinas.

Um testemunho pungente dessas intrincadas questões jurídicas encontra-se plasmado no art. 6°, §1°, da Constituição de 1824. Mencionado dispositivo estabelecia os parâmetros para a aquisição da cidadania, evidenciando as restrições e empecilhos que os afro-brasileiros enfrentaram no interregno imperial: "Os que no Brazil tiverem nascido, quer sejam ingenuos, ou libertos, ainda que o pai seja estrangeiro, uma vez que este não resida por serviço de sua Nação[41]".

A nomenclatura jurídica vigente à época estabelecia uma diferenciação entre "ingênuos", isto é, sujeitos oriundos de progenitores que haviam sido alforriados, e "libertos", aqueles que, tendo nascido sob o jugo da escravidão, posteriormente conquistaram sua emancipação.

Essas categorias, em sua essência, estavam submetidas a discrepâncias notáveis quanto ao usufruto da cidadania plena. É importante lembrar que, até 1871, a condição de "liberto" podia ser revertida, colocando, por conseguinte, em xeque sua cidadania. Ademais, o ordenamento preteria da cidadania os afro-brasileiros nascidos em outros lugares, mesmo se "libertos" desconsiderando seu *status* de "libertos". Essas restrições e vicissitudes suscitam

[41] BRASIL. [Constituição (1824)]. **Constituição Política do Imperio do Brazil, de 25 de março de 1824**. Manda observar a Constituição Política do Imperio, oferecida e jurada por Sua Majestade o Imperador. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1824. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm. Acesso em: 20 nov. 2023.

indagações agudas acerca das fundamentações lógico-jurídicas que as respaldavam[42].

A despeito de a Constituição brasileira de 1988 consagrar preceitos de não discriminação e igualdade, transcorrido mais de um século da proclamação da abolição escravocrata em 1888, o racismo ainda se erige como uma problemática institucionalizada no território nacional. A particularidade desafiadora em contrapor-se a tal fenômeno reside na recorrente negativa por parte das instâncias governamentais, situação que se torna ainda mais crítica ante a omissão parlamentar em enfrentar com seriedade a questão, perpetuando, assim, a complexidade em extirpar do Brasil as fundações estruturais da discriminação étnico-racial[43].

De maneira clara, a forma como os juízes interpretam as leis é fundamental para conectar o que está escrito na Constituição com a realidade prática do dia a dia. Isso significa que a interpretação vai muito além do simples texto legal, especialmente quando se aborda a proteção de grupos que, historicamente, têm sido deixados de lado ou marginalizados[44].

Contudo, mesmo que os juízes tenham o poder de influenciar as decisões políticas, dar a eles um peso exagerado pode desequilibrar o sistema em que os três poderes do Estado devem atuar de forma hormônica e independente. Se se foca demais no Poder Judiciário como *lócus* de soluções constitucionais, pode-se comprometer os valores democráticos e acabar por produzir decisões que não refletem

[42] CABRAL, Paulo Eduardo. O negro e a Constituição de 1824. **Revista de Informação Legislativa**, [Brasília, DF], v. 11, n. 41, p. 70, jan./mar. 1974.

[43] CABRAL, Muniz Sodré de Araújo. **O fascismo da cor**: uma radiografia do racismo nacional. Petrópolis: Vozes, 2023. 280 p.

[44] ANDRÉS IBÁÑEZ, Perfecto. Prólogo: El juez, la ley y la jurisprudencia. *In*: ORTIZ DE URBINA, Eduardo de Porres; SOSA, Jordan C. (ed.). **Derecho judicial**: El derecho de creación judicial a la luz del siglo XXI. Barcelona: Bosch Procesal, 2022. p. 29-47.

adequadamente os desafios da sociedade. Por isso, é fundamental explorar métodos de trabalho que permitam ao Judiciário brasileiro trabalhar em prol de um constitucionalismo voltado para a mudança e a transformação.

Dentro dessa perspectiva, a utilização de uma "objeção cultural"[45] em processos judiciais pode ser uma estratégia valiosa para proteger grupos minoritários que são frequentemente deixados de lado pelas instâncias políticas. Se os juízes brasileiros não aplicarem essa abordagem de forma efetiva, organismos internacionais, como a Corte IDH, podem entrar em cena para assegurar que todas as expressões culturais sejam devidamente representadas e ouvidas.

A realização desses ideais depende, também, da compreensão da cultura jurídica que predomina no âmbito do Direito e Processo Constitucional. Essa cultura exerce influência que vai além de simples modificações formais nas leis ou na Constituição. Observa-se que, no Brasil, frequentes reformas constitucionais não garantem, necessariamente, alterações imediatas nas práticas jurídicas cotidianas[46]. Com efeito, tais reformas muitas vezes evidenciam a persistência de tradições, práticas e atitudes preexistentes[47],

[45] PIZZORUSSO, Alessandro. Diritto della cultura e principi costituzionali. **Quaderni costituzionali**, [*s. l.*], fasc. 2, p. 6-8, ago. 2000.

[46] Em um estudo conduzido em 54 países, *cf.* TARABAR, Danko; YOUNG, Andrew T. What constitutes a constitutional amendment culture? **European Journal of Political Economy**, [*s. l.*], v. 66, Jan. 2021, para compreender, especialmente, como a Suíça e o Brasil se distinguem pela frequência com que modificam suas constituições, significativamente superior à média dos demais países. Os autores enfatizam que o individualismo e a evitação da incerteza são os principais fatores que influenciam a frequência das alterações constitucionais. Isso sugere que as mudanças constitucionais não refletem necessariamente uma mudança na atitude coletiva da sociedade, o que exigiria um compromisso político constitucional mais detalhado por parte dos vários grupos sociais.

[47] BARBOSA, Leonardo Augusto de Andrade. **O papel do Direito, Estado e Constituição no Brasil**. 2009. 212 f. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2009.

configurando um desafio não apenas para o contexto brasileiro, mas para o Direito global[48].

A observação acima permite diferenciar entre "cultura constitucional" e "cultura das reformas constitucionais"[49]. A segunda refere-se à regularidade com que um país altera sua Constituição. Contudo, como apontado, a regularidade dessas reformas não garante, por si só, uma mudança genuína na postura jurídico-cultural. A frequência das alterações constitucionais pode ser interpretada como um reflexo da "cultura das reformas constitucionais", porém, é fundamental sublinhar que uma elevada incidência de reformas constitucionais não indica, necessariamente, uma transformação na "cultura constitucional" mais abrangente de uma nação.

A fim de transcender uma perspectiva do Direito meramente simbólica e elitista, torna-se essencial enxergar a cultura jurídica como um emaranhado complexo de práticas e entendimentos sociais que vão além das modificações formais nas legislações. A partir dessa ótica, a pesquisa sociojurídica oferece instrumentos relevantes para

[48] *Cf.* GEBEYE, Berihun Adugna. Global constitutionalism and cultural diversity: The emergence of jurisgenerative constitutionalism in Africa. **Global Constitutionalism**, Cambridge, v. 10, n. 1, p. 40-71, 2021. DOI: 10.1017/S2045381720000350.;

SCHWÖBEL-PATEL, C. Global Constitutionalism and East Asian Perspectives in the Context of Political Economy. *In:* SUAMI, T.; PETERS, A.; VANOVERBEKE, D.; KUMM, M. (ed.). **Global Constitutionalism from European and East Asian Perspectives**. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. p. 100-122. DOI: 10.1017/9781108264877.004.; VON BOGDANDY, Armin; URUEÑA, René. International Transformative Constitutionalism in Latin America. **American Journal of International Law**, v. 114, n. 3, p. 403-442, 2020. DOI: 10.1017/ajil.2020.27.

[49] TARABAR, Danko; YOUNG, Andrew T. What constitutes a constitutional amendment culture? **European Journal of Political Economy**, [*s. l.*], v. 66, Jan. 2021.

investigar de que maneira comportamentos e posturas sociais moldam o Direito "oficial"[50].

Diante dessas considerações, é imperativo realizar uma análise meticulosa da cultura jurídica brasileira. Ainda influenciada por seu legado colonial, ela se apresenta como um entrave à concretização plena dos direitos humanos e do direito constitucional no país. Assim, o propósito central é confrontar esse legado colonial, visando estabelecer uma transição social equitativa[51].

Por fim, para promover uma transformação significativa no cenário jurídico e social brasileiro, é essencial desafiar a predominância de uma cultura jurídica ancorada no período colonial. Ultrapassar esse legado e direcionar-se para uma perspectiva mais inclusiva e abrangente constitui o caminho primordial para assegurar uma renovação genuína da cultura jurídica nacional.

[50] FRIEDMAN, Lawrence M.; NADER, Laura. Diritto e società. *In*: ENCICLOPEDIA delle scienze sociali. [*S. l.*]: Treccani, 1993. Disponível em: https://www.treccani.it/enciclopedia/diritto-e-societa_(Enciclopedia-delle-scienze-sociali)/. Acesso em: 22 out. 2023.

[51] Nesse contexto, é relevante considerar o constitucionalismo transformador como uma abordagem ao constitucionalismo voltada para a busca progressiva da inclusão democrática e da igualdade substancial, especialmente por meio da proteção dos direitos sociais (CHRISTIANSEN, Eric C. Adjudicating Non-Justiciable Rights: Socio-Economic Rights and the South African Constitutional Court. **Columbia Human Rights Law Review**, New York, v. 2, p. 321-386, 2007.). Tal perspectiva vê a Constituição não apenas como uma promessa de mudança e uma representação jurídica de uma esperança real, mas não como um selo de uma ordem estática a ser mantida. No contexto sul-africano, o constitucionalismo transformador enfatiza a relação intrínseca entre direitos sociais, jurisdição e transformações constitucionais, buscando alcançar a igualdade, a dignidade humana e a liberdade.

4 DECOLONIZAÇÃO NO BRASIL ATRAVÉS DA EDUCAÇÃO CONTÍNUA EM DIREITOS HUMANOS PARA JUÍZES NACIONAIS

Refletir sobre um Brasil decolonial[52] implica examinar profundamente dois temas centrais. O primeiro diz respeito à "hierarquia social". Nesse sentido, a evolução para uma sociedade mais democrática exige o reconhecimento e a reforma das práticas tradicionais, profundamente incutidas no panorama cultural brasileiro, que perpetuam a discriminação. As mesmas assimetrias são evidentes no racismo, nos ataques às comunidades indígenas e tradicionais e também em relação aos direitos da comunidade LGBTQIAPN+. Embora a Constituição de 1988 tenha representado um avanço no reconhecimento dos direitos humanos e da igualdade, as assimetrias que ainda persistem revelam as raízes de uma mentalidade elitista e discriminatória, herdada do período colonial.

O segundo tema refere-se à epistemologia jurídica brasileira, que é fortemente influenciada pelo eurocentrismo, derivado não apenas do papel colonial de Portugal, mas também da influência de outras nações europeias. Aludida predominância europeia, no entanto, muitas vezes ofuscou as especificidades jurídico-culturais do Brasil, perpetuando desigualdades e não abordando as feridas da

[52] PEREIRA, Paulo Fernando Soares. A decolonização dos patrimônios subalternizados e o reconhecimento da insurgência patrimonial dos quilombos no Brasil. **Insurgência**: revista de direitos e movimentos sociais, Brasília, DF, v. 6, n. 2, p. 2, 5-7, 10, 2020. DOI: 10.26512/insurgncia.v6i2.29645. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/insurgencia/article/view/29645. Acesso em: 21 jul. 2023.

colonização[53]. Embora a influência eurocêntrica tenha sido poderosa na América Latina, surge uma crescente valorização da noção de "interamericanidade", que desafia a tradicional "universalidade" ocidental no tocante à melhor tutela dos direitos em favor das peculiaridades de contexto[54]. Essa perspectiva reconhece e valoriza os conhecimentos e experiências indígenas, oferecendo uma visão decolonial em oposição à abordagem eurocêntrica consolidada.

No contexto da decolonização no Brasil, é imperativo superar qualquer estratificação social para garantir a plena cidadania civil. Para isso, torna-se essencial que os instrumentos utilizados pelo Estado para identificar a injustiça sejam transparentes e capazes de detectar todas as formas de discriminação. Uma visão ampliada só pode ser desenvolvida através de um processo de intersubjetividade que facilite a compreensão da interculturalidade. Entre os atores envolvidos na melhoria dessa perspectiva, um papel significativo é atribuído à autoridade dos juízes.

É relevante a contribuição de iniciativas internacionais, como a Agenda 2030 das Nações Unidas e seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS, que orientam as autoridades públicas e judiciais em suas atividades. Tais objetivos, que intersectam setores cruciais como educação, saúde e proteção ambiental, são complementados por outros focados na igualdade sociocultural, incorporando uma visão holística da proteção dos direitos fundamentais.

No âmbito continental, o Sistema Interamericano de Direitos Humanos estabelece mecanismos de monitoramento e supervisão

[53] LIMA, José Edmilson de Souza; KOSOP, Roberto José Covaia. Giro decolonial e o direito: para além de amarras coloniais. **Rev. Direito Práxis**, Rio de Janeiro, v. 10, n.4, p. 2596-2619, 2019. DOI: 10.1590/2179-8966/2018/34117. ISSN: 2179-8966.

[54] Sobre uma análise crítica da dicotomia entre globalização e glocalização, a qual ajuda a comprender uma concepção interamericana ou local dos direitos humanos. *Cf.* ROUDOMETOF, Victor. **Glocalization**: a critical introduction. Abingdon: Routledge, 2016.

voltados para a concretização dos direitos. Assim como os ODS das Nações Unidas, tais mecanismos se estendem muito além do Poder Executivo, envolvendo também outros órgãos estatais. No Brasil, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ opera em harmonia com esse sistema, especialmente no que diz respeito à gestão judiciária para maximizar a tutela jurisdicional dos direitos[55].

A colaboração entre o CNJ e a Comissão Interamericana de Direitos Humanos – CIDH manifesta-se como um exemplo concreto dessa implementação. Essa conexão possibilita uma avaliação precisa da atuação judiciária em temas relacionados à proteção dos direitos, alinhando-se com a jurisprudência interamericana. Além disso, o CNJ implementou ferramentas em seu sistema de monitoramento e fiscalização para se adequar às decisões urgentes da Corte IDH e da CIDH[56]. Essa iniciativa efetivamente apoia o cumprimento dos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, promovendo ainda mais a dignidade humana no âmbito doméstico.

Tal cenário destaca a contínua necessidade de uma formação continuada para juízes nacionais sobre direitos humanos, projetada para refletir as especificidades do contexto e, ao mesmo tempo, integrada com as dinâmicas internacionais. O principal objetivo é reorientar os juízes para uma abordagem baseada na interculturalidade e no constitucionalismo interamericano, garantindo assim a plenitude dos direitos relacionados à não discriminação e à igualdade em todas as situações de sua competência. No entanto, tudo isso deve ocorrer

[55] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Relatório anual 2022**. Brasília, DF: CNJ, 2023.

[56] CNJ ATUA para implementar decisões do Sistema Interamericano de Direitos Humanos. **Notícias CNJ**, Brasília, DF, 16 maio 2023. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/cnj-atua-para-implementar-decisoes-do-sistema-interamericano-de-direitos-humanos/. Acesso em: 4 set. 2023.

de forma coesa, alinhada com as circunstâncias específicas e com as possibilidades operacionais.

Nesse sentido, a atuação do juiz doméstico na verdadeira decolonização do patrimônio cultural e elitista no Brasil é viável, pois seus juízes têm a autoridade para exercer o controle difuso de constitucionalidade, e não apenas isso. O controle difuso de convencionalidade também representa um mecanismo intrínseco ao papel do juiz nacional, conforme jurisprudência da Corte IDH. Precedentes como os casos Almonacid *vs.* Chile (2006) e Aguado *vs.* Peru (2006)[57] delineiam claramente a obrigação dos tribunais nacionais de exercer o controle de convencionalidade, garantindo assim que as normas nacionais estejam em conformidade com os acordos internacionais sobre direitos humanos.

Consequentemente, o direito jurisprudencial relacionado a um caso individual pode claramente destacar uma lei doméstica que potencialmente viola os Direitos Humanos, em consonância com os objetivos da educação judicial e da efetiva aplicação dos princípios internacionais dos direitos humanos.

No entanto, o desafio de superar o legado colonial e elitista para alcançar a verdadeira não discriminação humana está entrelaçado com questões históricas e sociais profundas que persistem no Brasil

[57] CORTE INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS. **Almonacid Arellano y otros Vs. Chile**. El caso se refiere a la responsabilidad internacional del Estado por falta de investigación y sanción de los responsables de la ejecución extrajudicial de Luis Alfredo Almonacid Arellano, así como a la falta de reparación adecuada a favor de sus familiares. Costa Rica: CIDH, 2006. Disponível em: https://www.corteidh.or.cr/CF/jurisprudencia2/ficha_tecnica.cfm?nId_Ficha=335. Acesso em: 4 set. 2023.;

CORTE INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS. **Caso Trabajadores Cesados del Congreso (Aguado Alfaro y otros) Vs. Perú**. El caso se refiere a la responsabilidad internacional del Estado por el despido de 257 trabajadores del Congreso, así como por la falta de un debido proceso para cuestionar dicha situación. Costa Rica: CIDH, 2007. Disponível em: https://www.corteidh.or.cr/CF/jurisprudencia2/ficha_tecnica.cfm?nId_Ficha=192. Acesso em: 4 set. 2023.

contemporâneo. Um dos principais desafios reside na persistente recusa em reconhecer a existência do preconceito racial – e, por efeito, da extrema desigualdade e da violência que provém de tal preconceito[58] – no Brasil, uma atitude que muitas vezes é moldada pela concepção de Gilberto Freyre[59] de uma suposta democracia racial sem preconceitos.

Essa concepção se fundamenta no hibridismo cultural e na suposta reciprocidade entre diferentes culturas. Embora essa perspectiva tenha sido proeminente no pensamento crítico brasileiro em certo momento, hoje em dia, entra em conflito com a realidade, que muitas vezes obscurece etnias e culturas marginalizadas[60]. A ideia de um Brasil como um *melting pot* harmonioso de raças e culturas, em que prevalece a igualdade entre os grupos étnicos, corre o risco de minimizar ou negar as desigualdades históricas e as injustiças sofridas pelos grupos subalternos. A harmonia sociocultural proposta por Freyre tornou-se uma ilusão, contribuindo para perpetuar as disparidades sociais e marginalizar grupos étnicos minoritários.

Na realidade, o modelo econômico colonial do Brasil, baseado no "tripé" de monocultura, latifúndio e escravidão, lançou as bases para a hegemonia de uma elite restrita, predominantemente branca e proprietária de vastas terras. Isso reforçou a ideia de uma democracia racial como mero símbolo.

[58] Conforme relatório da Global Pace Index – GPI de 2023, o Brasil é classificado no quadro dos países menos seguros do mundo, com uma pontuação de 2.46. Nesse sentido, quanto mais um país obtém pontuação próxima de 1, mais ele é considerado seguro; por outro lado, ao se aproximar de 5.0, ele será observado como mais inseguro. Atualmente, o Brasil obtém apenas a 132ª posição em matéria de segurança pública num conjunto de 163 nações. Disponível em: https://www.visionofhumanity.org/maps/#/. Acesso em: 9 set. 2023.

[59] FREYRE, Gilberto. **Casa grande & senzala**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

[60] *Ibid.*, p. 64 ss.

Portanto, é essencial que os juízes nacionais estejam profundamente envolvidos no compromisso do Brasil de respeitar os Direitos Humanos por meio de ações concretas. Surge claramente a importância para os órgãos judiciais de criar suas próprias unidades de monitoramento e fiscalização de sentenças de direitos humanos. Essa abordagem foi enfatizada no documento Mecanismos Nacionales de Implementación de Recomendaciones de Derechos Humanos 2023, aprovado pela CIDH[61].

A crescente participação dos poderes judiciários nas decisões dos mecanismos internacionais de direitos humanos aparece como um ponto de não retorno. Nesse cenário, para os juízes latino-americanos, e em particular para os brasileiros, negligenciar as implicações internacionais, concentrando-se exclusivamente em potenciais burocracias administrativas, será sempre um grave erro. Não se alinhar às diretrizes de tutela jurisdicional dos direitos tende a resultar em sanções e comprometer a reputação do país em relação ao combate à discriminação.

A esse respeito, o CNJ, com a Portaria n. 190/2020[62], inaugurou o Observatório dos Direitos Humanos – ODH, estabelecendo um marco fundamental para alinhar as práticas judiciais brasileiras às diretrizes da Corte Interamericana de Direitos Humanos. Além de tal

[61] COMISIÓN INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS. **Mecanismos Nacionales de Implementación de Recomendaciones de Derechos Humanos**. OEA/Ser.L/V/II, Doc.8/23, 26 fev. 2023. [*S. l.*]: CIDH, 2023. Disponível em: https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/2023/MecanismosSeguimiento_ES.pdf. Acesso em: 6 fev. 2024.

[62] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Portaria n. 190 de 17 de setembro de 2020**. Institui o Grupo de Trabalho denominado 'Observatório dos Direitos Humanos do Poder Judiciário' e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3483. Acesso em: 9 set. 2023.

iniciativa, a Resolução CNJ n. 364/2021[63] estabeleceu uma Unidade de Monitoramento e Fiscalização especificamente dedicada à Corte IDH.

Enquanto isso, no contexto da Justiça Federal brasileira, surgiram iniciativas significativas que fortaleceram o compromisso com a formação transconstitucional dos juízes. O Tribunal Regional Federal da 5ª Região – TRF5 demonstrou a importância e eficácia dessa orientação com a criação de uma Unidade de Monitoramento e Fiscalização também dedicada ao cumprimento da jurisprudência interamericana a nível interno[64]. De forma semelhante, o Tribunal Regional Federal da 1ª Região – TRF1 pretende estabelecer uma unidade de mesma natureza, bem como sua escola de magistratura ministrará um curso de formação continuada denominado Monitoramento e Fiscalização das Decisões da Corte IDH nos Tribunais[65].

À luz do exposto, torna-se essencial perceber a decolonização do patrimônio cultural como um compromisso voltado para o reconhecimento e a valorização dos grupos tradicionalmente marginalizados. Essa iniciativa visa estabelecer uma clara distinção entre o atual quadro constitucional, ancorado na Constituição de 1988, e a sombra do passado colonial do Brasil, posicionando-se como um pilar para uma profunda renovação da nação.

[63] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 364 de 12 de janeiro de 2021**. Dispõe sobre a instituição da Unidade de Monitoramento e Fiscalização de decisões e deliberações da Corte Interamericana de Direitos Humanos no âmbito do Conselho Nacional de Justiça. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3659. Acesso em: 4 set. 2023.

[64] BRASIL. Tribunal Regional Federal 5ª Região. **Ato n. 451/2022**. Cria a Unidade de Monitoramento e Fiscalização de decisões, deliberações e recomendações do Sistema Interamericano de Proteção aos Direitos Humanos no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região, e dá outras providências. Recife: TRF5, 2022. Disponível em: http://www.trf5.jus.br. Acesso em: 17 ago. 2022.

[65] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Portaria de Credenciamento n. 163 de 10 de junho de 2022**. Credencia o curso promovido pela Escola Superior da Magistratura da Paraíba - Esma/PB. Brasília, DF: Enfam, 2022.

A persistente desigualdade que se observa hoje é, em alguma medida, o eco de uma cultura elitista e hegemônica nascida no período colonial, em um tempo em que o Brasil não apenas viu a expropriação de seus recursos, mas também uma cruel exploração humana, com ênfase particular nos africanos arrastados para a escravidão e nos povos indígenas. Nesse sentido, a ação dos juízes nacionais assume uma relevância central: eles são também instados a reconhecer e enfrentar esse pesado legado, intervindo firmemente para corrigir injustiças seculares, especialmente quando se manifestam em flagrantes violações de direitos, sintoma de uma profunda desigualdade social.

5 CONCLUSÃO

Fascinados pelas vibrantes pinturas de Jean-Baptiste Debret sobre o Brasil colonial, podemos cair na armadilha de estetizar uma sociedade profundamente desigual. O que outrora poderia ser visto somente como beleza artística, hoje se revela também como uma alegoria incisiva da persistente desigualdade. Da mesma forma, as penetrantes fotografias de Sebastião Salgado, também mencionadas no início deste artigo, destacam uma realidade que muitas vezes se prefere ignorar: a marginalização crônica dos grupos vulneráveis no Brasil, um problema tão grave que resultou em condenações pela Corte IDH.

E aqui entra a urgente necessidade de revisitar a cultura jurídica hegemônica e as estruturas de poder que a sustentam. Os juízes, em particular, devem abandonar uma visão estreita do Direito e assumir um papel ativo na desconstrução dos legados coloniais e elitistas. As Unidades de Monitoramento e Fiscalização das Decisões Interamericanas de Direitos Humanos dentro do sistema judiciário brasileiro podem oferecer, por exemplo, uma legitimação

fundamental nessa direção, atuando como uma ponte entre os padrões internacionais-interamericanos de direitos humanos e a prática jurídica nacional.

Diante da complexidade do cenário abordado neste artigo, as esferas cultural, jurídica e educacional precisam incidir sistemicamente, com o propósito inequívoco de estabelecer uma sociedade mais justa e inclusiva. Enquanto enfrentamos dilemas decoloniais, é de suma importância manter em perspectiva a intrincada tapeçaria das identidades brasileiras, muitas das quais historicamente relegadas à margem ou subestimadas. Este estudo buscou apresentar novas ferramentas analíticas que não apenas possam fomentar, mas que são essenciais para um compromisso renovado com a igualdade e a descolonização, com base na abertura da cultura jurídica e do constitucionalismo sob a perspectiva dos juízes.

REFERÊNCIAS

ALCANTARA FILHO, José Luiz; FONTES, Rosa Maria Oliveira. A formação da propriedade e a concentração de terras no Brasil. **Revista de História Econômica & Economia Regional Aplicada**, Juiz de Fora, v. 4, n. 7, p. 64 ss., jul./dez. 2009.

ALMEIDA, Daniella. IBGE: dados sobre quilombolas no Censo 2022 são reparação histórica. ONU fala em referência para investigação sobre a diáspora africana. **Agência Brasil**, Brasília, DF, 27 jul. 2023. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2023-07/ibge-dados-sobre-quilombolas-no-censo-2022-sao-reparacao-historica. Acesso em: 29 jul. 2023.

ANDRÉS IBÁÑEZ, Perfecto. Prólogo: El juez, la ley y la jurisprudencia. *In*: ORTIZ DE URBINA, Eduardo de Porres; SOSA, Jordan C. (ed.). **Derecho judicial**: El derecho de creación judicial a la luz del siglo XXI. Barcelona: Bosch Procesal, 2022. p. 29-47.

AUTANT-DORIER, Claire. Le patrimoine au défi de l'interculturalité: enjeux et nouvelles pratiques. **Alterstice**, [*s. l.*], v. 5, n. 2, p. 7-19, 2015.

BARBOSA, Leonardo Augusto de Andrade. **O papel do direito, Estado e Constituição no Brasil**. 2009. 212 f. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2009.
BRASIL. Advocacia-Geral da União. **Caso Comunidades**

Quilombolas de Alcântara vs. Brasil: Declaração. Brasília, DF: AGU, 27 abr. 2023. Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/notas-a-imprensa/declaracao-caso-comunidades-

quilombolas-de-alcantara-vs-brasil/cqa-declaracao-de-reconhecimento-de-violacoes-agu.pdf/view. Acesso em: 10 set. 2023.

BRASIL. [Constituição (1824)]. **Constituição Política do Imperio do Brazil, de 25 de março de 1824**. Manda observar a Constituição Política do Imperio, oferecida e jurada por Sua Majestade o Imperador. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1824. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm. Acesso em: 20 nov. 2023.

BRASIL. Tribunal Regional Federal 5ª Região. **Ato n. 451/2022**. Cria a Unidade de Monitoramento e Fiscalização de decisões, deliberações e recomendações do Sistema Interamericano de Proteção aos Direitos Humanos no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região, e dá outras providências. Recife: TRF5, 2022. Disponível em: http://www.trf5.jus.br. Acesso em: 17 ago. 2022.

CABRAL, Muniz Sodré de Araújo. **O fascismo da cor**: uma radiografia do racismo nacional. Petrópolis: Vozes, 2023. 280 p.

CABRAL, Paulo Eduardo. O negro e a Constituição de 1824. **Revista de Informação Legislativa**, [Brasília, DF], v. 11, n. 41, p. 69-74, jan./mar. 1974.

CARVALHO, José Murilo de. Um antídoto contra a bestialização republicana. [Entrevista concedida a] Adalberto Cardoso. **Pesquisa FAPESP**, São Paulo, ed. 115, set. 2005. Disponível em: https://revistapesquisa.fapesp.br/um-antidoto-contra-a-bestializacao-republicana. Acesso em: 9 ago. 2023.

CATÃO, Marconi do Ó. A exclusão social e as favelas na cidade do Rio de Janeiro. **Revista de Direito da Cidade**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 1002-1045, 2015. ISSN 2317-7721.

CHRISTIANSEN, Eric C. Adjudicating Non-Justiciable Rights: Socio-Economic Rights and the South African Constitutional Court. **Columbia Human Rights Law Review**, New York, v. 2, p. 321-386, 2007.

CNJ ATUA para implementar decisões do Sistema Interamericano de Direitos Humanos. **Notícias CNJ**, Brasília, DF, 16 maio 2023. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/cnj-atua-para-implementar-decisoes-do-sistema-interamericano-de-direitos-humanos/. Acesso em: 4 set. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Portaria n. 190 de 17 de setembro de 2020**. Institui o Grupo de Trabalho denominado 'Observatório dos Direitos Humanos do Poder Judiciário' e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3483. Acesso em: 9 set. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 364 de 12 de janeiro de 2021**. Dispõe sobre a instituição da Unidade de Monitoramento e Fiscalização de decisões e deliberações da Corte Interamericana de Direitos Humanos no âmbito do Conselho Nacional de Justiça. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3659. Acesso em: 4 set. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Relatório anual 2022**. Brasília, DF: CNJ, 2023.

COMISIÓN INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS. **Mecanismos Nacionales de Implementación de Recomendaciones de Derechos Humanos**. OEA/Ser.L/V/II, Doc.8/23, 26 fev. 2023. [*S. l.*]: CIDH, 2023. Disponível em: https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/2023/MecanismosSeguimiento_ES.pdf. Acesso em: 6 fev. 2024.

CORTE INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS. **Almonacid Arellano y otros Vs. Chile**. El caso se refiere a la responsabilidad internacional del Estado por falta de investigación y sanción de los responsables de la ejecución extrajudicial de Luis Alfredo Almonacid Arellano, así como a la falta de reparación adecuada a favor de sus familiares. Costa Rica: CIDH, 2006. Disponível em: https://www.corteidh.or.cr/CF/jurisprudencia2/ficha_tecnica.cfm?nId_Ficha=335. Acesso em: 4 set. 2023.

CORTE INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS. **Caso Favela Nova Brasília versus Brasil (Excepciones Preliminares, Fondo, Reparaciones y Costas)**. Sentencia de 16 de febrero de 2017. Costa Rica: CIDH, 16 feb. 2017.

CORTE INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS. **Caso Gomes Lund e outros ('Guerrilha do Araguaia') versus Brasil (Excepciones Preliminares, Fondo, Reparaciones y Costas)**. Sentencia de 24 de noviembre de 2010. Costa Rica: CIDH, 24 nov. 2010.

CORTE INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS. **Caso Pueblo Indígena Xucuru y sus miembros versus Brasil (Excepciones Preliminares, Fondo, Reparaciones y Costas)**. Sentencia de 5 febrero de 2018. Costa Rica: CIDH, 5 feb. 2018.

CORTE INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS. **Caso Trabajadores Cesados del Congreso (Aguado Alfaro y otros) Vs. Perú**. El caso se refiere a la responsabilidad internacional del Estado por el despido de 257 trabajadores del Congreso, así como por la falta de un debido proceso para cuestionar dicha situación. Costa Rica: CIDH, 2007. Disponível em: https://www.corteidh.or.cr/CF/jurisprudencia2/ficha_tecnica.cfm?nId_Ficha=192. Acesso em: 4 set. 2023.

CORTE INTERAMERICANA DE DIREITOS HUMANOS. **Caso Trabalhadores da Fazenda Brasil Verde versus Brasil**. Sentença de 20 outubro de 2016. Costa Rica: CIDH, 20 out. 2016.

DESPROPORÇÃO inexplicável: em 11 anos, Justiça condenou 4,2% dos réus por trabalho escravo, diz pesquisa. **Conjur**, São Paulo, 28 jan. 2021. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2021-jan-28/11-anos-justica-condenou-42-reus-trabalho-escravo. Acesso em: 10 set. 2023.

DIB, Andre. **Sertão Kagunga**. [Fotos dos quilombolas Kalunga]. [*S. l.*]: Andre Dib, [20--]. Disponível em: https://www.andredib.com.br/galeria/sertao-kalunga. Acesso em: 29 jul. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Portaria de Credenciamento n. 163 de 10 de junho de 2022**. Credencia o curso promovido pela Escola Superior da Magistratura da Paraíba - Esma/PB. Brasília, DF: Enfam, 2022.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. São Paulo: Companhia das Letras, 2021.

FERNANDES, Daniela. Sebastião Salgado: Judiciário é 'grande aliado' na proteção da Amazônia, diz fotógrafo brasileiro. **BBC News**, Paris, 20 maio 2021. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/brasil-57182936. Acesso em: 29 jul. 2023.

FRAZÃO, Diva. **Jean-Baptiste Debret**. [*S. l.*]: Ebiografia, [20--]. Disponível em: https://www.ebiografia.com/jean_baptiste_debret/. Acesso em: 20 nov. 2023.

FREYRE, Gilberto. **Casa grande & senzala**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

FRIEDMAN, Lawrence M.; NADER, Laura. Diritto e società. *In*: ENCICLOPEDIA delle scienze sociali. [*S. l.*]: Treccani, 1993. Disponível em: https://www.treccani.it/enciclopedia/diritto-e-societa_(Enciclopedia-delle-scienze-sociali)/. Acesso em: 22 out. 2023.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1959.

GEBEYE, Berihun Adugna. Global constitutionalism and cultural diversity: The emergence of jurisgenerative constitutionalism in Africa. **Global Constitutionalism**, Cambridge, v. 10, n. 1, p. 40-71, 2021. DOI: 10.1017/S2045381720000350.

GONZAGA, Alvaro de Azevedo. No dia dos povos indígenas vamos falar de racismo? **Migalhas**, [*s. l.*], 19 abr. 2023. Disponível em: https://www.migalhas.com.br/depeso/385048/no-dia-dos-povos-indigenas-vamos-falar-de-racismo. Acesso em: 9 set. 2023.

HERKLOTZ, Tanja. **Legal cultures**. Oxford: Oxford University Press, 2023.

KENNY, David. Mapping the role of culture in comparative constitutional law. **SSRN**, [*s. l.*], 23 jun. 2023. Disponível em: https://ssrn.com/abstract=4479490. Acesso em: 30 jul. 2023.

KIRKHAM, David M. Constitutionalism as protector or disrupter of nationalism: A selected Central, Eastern European and Eurasian review. **Connections**, [*s. l.*], v. 3, n. 4, p. 43-52, Dec. 2004. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/10.2307/26323063. Acesso em: 3 set. 2023.

KLARE, Karl E. Legal Culture and Transformative Constitutionalism. **South African Journal on Human Rights**, South Africa, n. 14:1, p. 146-188, 1998. DOI: 10.1080/02587203.1998.11834974.

LIMA, José Edmilson de Souza; KOSOP, Roberto José Covaia. Giro decolonial e o direito: para além de amarras coloniais. **Rev. Direito Práxis**, Rio de Janeiro, v. 10, n.4, p. 2596-2619, 2019. DOI: 10.1590/2179-8966/2018/34117. ISSN: 2179-8966.

LUTHER, Jörg. A cultura dos direitos culturais. **Espaço Jurídico Journal of Law**, Joaçaba, v. 21, n. 2, p. 419-444, jul./dez. 2020.
MOURA, Clóvis. **Sociologia do negro brasileiro**. São Paulo: Ática, 1988.

NATALINO, Marco. **Nota Técnica n. 103**: estimativa da população em situação de rua no Brasil (2012-2022). Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Diretoria de Estudos e Políticas Sociais, fev. 2023.

NEVES, Marcelo. Constitucionalização simbólica e desconstitucionalização fática: mudança simbólica da Constituição e permanência das estruturas reais de poder. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, DF, v. 33, n. 132, out./dez. 1996.

NEVES, Marcelo. Entre subintegração e sobreintegração: a cidadania inexistente. **Revista Acadêmica da Faculdade de Direito do Recife**, Recife, v. 75, p. 77-103, 1992.

NOVAIS, Fernando Antonio. Resenha de: formação econômica do Brasil. **Revista de História**, São Paulo, v. 23, n. 47, p. 277-279, 1961. DOI: 10.11606/issn.2316-9141.rh.1961.121529. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/revhistoria/article/view/121529. Acesso em: 26 jul. 2023.

PEREIRA, Paulo Fernando Soares. A decolonização dos patrimônios subalternizados e o reconhecimento da insurgência patrimonial dos quilombos no Brasil. **Insurgência**: revista de direitos e movimentos sociais, Brasília, DF, v. 6, n. 2, 2020. DOI: 10.26512/insurgncia.v6i2.29645. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/insurgencia/article/view/29645. Acesso em: 21 jul. 2023.

PESSOA, Raimundo Agnelo Soares. **Gente sem sorte**: os mulatos no Brasil colonial. 2007. Tese (Doutorado em História) – Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Franca, 2007.

PITSEYS, John. Démocratie et citoyenneté. **Dossiers du CRISP**, [*s. l.*], n. 88, p. 9-113, 2017. Disponível em: https://www.cairn.info/revue-dossiers-du-crisp-2017-1-page-9.htm?ref=doi. Acesso em: 13 ago. 2023.

PIZZORUSSO, Alessandro. Diritto della cultura e principi costituzionali. **Quaderni costituzionali**, [*s. l.*], fasc., 2 ago. 2000.

PRADO JÚNIOR, Caio. **Formação do Brasil contemporâneo**: Colônia. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

ROUDOMETOF, Victor. **Glocalization**: a critical introduction. Abingdon: Routledge, 2016.

SANTOS, Milton. **O espaço dividido**: os dois circuitos da economia urbana dos países subdesenvolvidos. São Paulo: EDUSP, 2004.

SCHWÖBEL-PATEL, C. Global Constitutionalism and East Asian Perspectives in the Context of Political Economy. *In*: SUAMI, T.; PETERS, A.; VANOVERBEKE, D.; KUMM, M. (ed.). **Global Constitutionalism from European and East Asian Perspectives**. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. p. 100-122. DOI: 10.1017/9781108264877.004.

TARABAR, Danko; YOUNG, Andrew T. What constitutes a constitutional amendment culture? **European Journal of Political Economy**, [*s. l.*], v. 66, Jan. 2021.

TEUBNER, Gunther. Kannibalisierung des Wissens: Schutz kultureller Diversität durch transnationales Recht? *In*: CIACCHI, Aurelia Colombi; GODT, Christine; ROTT, Peter; SMITH, Lesley Jane (org.). **Haftungsrecht im dritten Millenium**: Liber amicorum Gert Brüggemeier. Baden-Baden: Nomos, 2009. p. 553-576.

TOCQUEVILLE, Alexis de. **De la démocratie en Amérique**. Paris: Éditions Gallimard, 1961. 2 v.

TREVISAN, Anderson Ricardo. Debret e a Missão Artística Francesa de 1816: aspectos da constituição da arte acadêmica no Brasil. **Plural**: Revista de Pós-Graduação em Sociologia da USP, São Paulo, n. 14, 2007.

VON BOGDANDY, Armin; URUEÑA, René. International Transformative Constitutionalism in Latin America. **American Journal of International Law**, v. 114, n. 3, p. 403-442, 2020. DOI: 10.1017/ajil.2020.27.

CAPÍTULO 8

ESCOLA DE FORMAÇÃO JUDICIÁRIA DO TJDFT – MINISTRO LUIZ VICENTE CERNICCHIARO

TRILHAS DE APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO JUDICIÁRIA: UM CAMINHO PARA A FORMAÇÃO DE LÍDERES

EMMILY FLÜGEL MATHIAS MAIA*

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 O desenvolvimento das competências profissionais no Judiciário. 3 Trilhas de aprendizagem no contexto do Judiciário. 4 Fundamentos para a construção da Trilha de Liderança no TJDFT. 5 Estrutura e funcionamento da Trilha de Liderança; 5.1 Estrutura e funcionamento da Trilha de Liderança. 6 Conclusão. Referências.

* Analista judiciária. Pedagoga. Mestre e doutora em Educação pela Universidade de Brasília – UnB. Especialista em Educação pela PUC-RS. Coordenadora-substituta da Coordenadoria de Planejamento, Pesquisa e Inovação da Escola de Formação Judiciária do TJDFT – EJuDFT.

1 INTRODUÇÃO

Quando a Escola de Formação Judiciária do Distrito Federal e dos Territórios – EjuDFT decidiu que era o momento certo para implementar trilhas de aprendizagem, procurou se cercar de referenciais práticos e teóricos que fossem alinhados à sua natureza como Escola de Governo de uma instituição do Poder Judiciário. Para tanto, realizou-se um conjunto de visitas e estudos técnicos para conhecer de perto as experiências de outras instituições pioneiras, localizadas em Brasília-DF. Entre 2017 e 2018, foram analisadas experiências de instituições públicas, privadas e do terceiro setor, bem como estudos sobre o estado da arte na literatura especializada.

Entre as experiências analisadas, foram identificadas trilhas de aprendizagem – quanto à finalidade – i) voltadas ao desenvolvimento profissional das pessoas, com vistas a apoiar a movimentação na carreira, a partir do desenvolvimento de competências requeridas; ii) para disponibilização de conteúdos em plataformas digitais, para permitir que as próprias pessoas escolham o que lhes interessa realizar, sem controle ou necessidade de comprovação dos estudos realizados; trilhas de aprendizagem – quanto à forma – i) semelhantes a uma estrutura curricular, com uma oferta de formação sequencial pré-definida; ii) organizadas como uma capacitação gameficada, com diferentes opções para a escolha das melhores estratégias; ou ainda iii) como uma junção de capacitações sobre a mesma temática, para facilitar o acesso das pessoas, e com a emissão de certificados para comprovação da sua conclusão.

Os levantamentos realizados demonstraram não haver uma homogeneidade em relação aos objetivos que levaram essas instituições a implantarem as trilhas de aprendizagem, tampouco dos modelos que adotaram. Uma análise da literatura sobre trilhas de aprendizagem, apresenta conceitos de certa forma semelhantes. Para

Tafner[1], trilhas correspondem a "caminhos virtuais de aprendizagem, capazes de promover e desenvolver competências no que concerne ao conhecimento, à habilidade, à atitude, à interação, à interatividade e à autonomia". Na perspectiva de Le Boterf[2], a definição de trilhas de aprendizagem pode ser uma analogia a uma rota de navegação, na medida em que dá aos navegadores oportunidades para decidir qual caminho seguir, orientados por cartas geográficas, bússola e informações meteorológicas, que indicam o caminho a ser trilhado. Em uma perspectiva da organização dos conteúdos para a aprendizagem, Lopes e Lima[3] definem trilhas como um conjunto sistemático e multimodal de unidades de aprendizagem, contendo diferentes esquemas de navegação, que podem ir desde modelos lineares e prescritivos, passando por modelos mais hierárquicos, e chegando a modelos em rede, cuja navegação é mais livre, e tendo como propósito o desenvolvimento de competências. Esses esquemas de navegação podem ser personalizados, com base em variáveis, como objetivos, perfil do aluno e características de aprendizagem.

Independentemente do modelo adotado, verifica-se que, em comum, as trilhas de aprendizagem representam uma estratégia que possibilita o delineamento de caminhos para estimular a aprendizagem

[1] TAFNER, Elizabeth Penzlien; TOMELIN, Janes Fidelis; MÜLLER, Rosimar Bizello. Trilhas de aprendizagem: uma nova concepção nos ambientes virtuais de aprendizagem-AVA. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 18., 2012, São Luís. **Anais** [...]. São Luiz: ABED, 2012. Disponível em: http://www.abed.org.br/congresso2012/anais/95c.pdf. Acesso em: 25 jul. 2023.

[2] LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle (em direção à navegação profissional)**. 3. ed. Tradução independente dos principais conceitos para o português. Paris: D' Organisation, 1999.

[3] LOPES, Patrícia; LIMA, Gercina Angela. Estratégias de organização, representação e gestão de trilhas de aprendizagem: uma revisão sistemática de literatura. **Perspectivas da Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 24, n. 2, abr./jun. 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1981-5344/3862. Acesso em: 29 nov. 2023.

e, por consequência, o desenvolvimento das competências necessárias ao trabalho. Em alguns casos, a trilha é livre, cada pessoa escolhe o que fazer, quando e se quer fazer; em outros, a trilha passa por um controle, um gerenciamento das participações e resulta na certificação dos que a concluem. As trilhas se caracterizam, assim, como uma recomendação em relação ao que é importante, necessário, relevante e atual ou indicado em termos de aprendizagem, seja sobre uma temática específica, seja para um determinado público-alvo. No entanto, segundo Gavidia e Andrade[4], o processo de recomendação na educação não pode ser baseado apenas nos gostos, interesses e no histórico das pessoas, ele exige modelos e uma composição de critérios que visem a potencialização do processo de aprendizagem, adequando-se aos objetivos de aprendizagem e às exigências curriculares.

E, nessa perspectiva, a EjuDFT vislumbrou a possibilidade da criação de um modelo de trilhas de aprendizagem que reunisse flexibilidade com orientação, metas com alternativas e liberdade com possibilidades de gerenciamento e controle. Um modelo que refletisse a singularidade de uma escola judiciária, cujas atribuições e responsabilidades estão definidas em lei e em seus respectivos normativos internos e de órgãos superiores externos. O modelo deveria considerar, também, a responsabilidade da escola com o uso dos recursos públicos investidos e como se espera que seja revertido em melhoria nos serviços prestados à sociedade.

[4] GAVÍDIA, Jorge Juan Zavaleta; ANDRADE, Leila Cristina Vasconcelos de. **Sistemas Tutores Inteligentes**. 2003. Trabalho de Conclusão de Disciplina (Inteligência Artificial) – Programa de Pós-graduação da COPPE-Sistemas, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, jun. 2003. Disponível em: https://www.cos.ufrj.br/~ines/courses/cos740/leila/cos740/STImono.pdf. Acesso em: 29 nov. 2023.

Em 2006, a Lei n. 11.416/2006[5] instituiu a participação obrigatória dos servidores titulares de funções comissionadas de natureza gerencial em cursos de desenvolvimento e, posteriormente, a Portaria Conjunta de 31 de maio de 2007[6], no seu Anexo III, art. 4º, inciso V estabeleceu o mínimo de 30 horas de capacitação a cada dois anos. A Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, por meio da Resolução n. 7/2017[7], expôs pressupostos e princípios epistemológicos e pedagógicos de orientação para o conjunto de ações educativas a serem desenvolvidas por escolas judiciais e judiciárias. Tendo por foco a educação profissional para a prática jurisdicional em contextos sociais cada vez mais complexos, a Enfam colocou a competência como a categoria central de sua atuação. E, desde 2016, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP, instituída pelo Decreto n. 5.707/2006[8], definiu que a capacitação dos servidores públicos deve ser por competências.

[5] BRASIL. **Lei n. 11.416, de 15 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; revoga as Leis n. 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, e 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11416.htm. Acesso em: 29 nov. 2023.

[6] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil) *et al.* **Portaria Conjunta n. 3, de 31 de maio de 2007**. Brasília, DF: CNJ, 2007. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files//portaria_conjunta/portaria_conjunta_3_31052007_30102012184458.pdf. Acesso em: 25 jul. 2023.

[7] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Resolução ENFAM n. 7 de 7 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre as diretrizes pedagógicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados. Brasília, DF: Enfam, 2017. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/116264/Res_7_2017_enfam.pdf. Acesso em: 25 jul. 2023.

[8] BRASIL. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006** [revogada]. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=5707&ano=2006&ato=9f703YE50MRpWTa96.Acesso em: 29 nov. 2023.

A partir da experiência com trilhas de aprendizagem, iniciada em 2017, a EjuDFT partiu para o desafio de promover o desenvolvimento das competências profissionais dos magistrados, que possuem incumbências como gestores, pela natureza de suas atribuições como responsáveis pelos juízos ou no assessoramento da Alta Administração; e dos servidores que ocupam funções de natureza gerencial e de seus substitutos, por meio de uma Trilha de Liderança. A trilha foi construída com o objetivo de estimular o desenvolvimento das competências, estabelecidas no modelo de gestão de pessoas por competência do Tribunal, em sintonia com o cumprimento das normas que tratam da ocupação de funções gerenciais no serviço público. Ao mesmo tempo, a Trilha de Liderança representa um passo importante para a melhoria da prestação jurisdicional, preparando gestores e gestoras para lidar com os desafios atuais e futuros do Judiciário, em um processo de educação continuada alinhado aos objetivos estratégicos do Tribunal, e que tem como princípio o estímulo ao protagonismo dos discentes no seu próprio aprendizado.

O objetivo deste artigo é apresentar um relato da experiência da EjuDFT na construção de um modelo de trilha de aprendizagem alinhado às características de uma instituição pública do Poder Judiciário, que estimule a capacitação dos gestores e das gestoras do Tribunal, com vistas a uma atuação gerencial mais efetiva, alinhada ao direcionamento estratégico do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDFT e conectada com os atuais anseios da sociedade.

2 O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO JUDICIÁRIO

As mudanças no ambiente, os novos anseios da sociedade e as constantes transformações, muitas delas decorrentes do rápido avanço da tecnologia e dos meios de comunicação, impactaram a dinâmica das organizações e a consequente busca por modelos de gestão capazes de promover o seu desenvolvimento e o seu alinhamento aos novos tempos. Porém, para alcançar objetivos ambiciosos de melhoria permanente do serviço público, não basta que novos modelos de gestão sejam implementados, mas que novas competências também sejam requeridas, de forma a garantir que tanto as organizações quanto as pessoas estejam preparadas para lidar com os desafios de atender às demandas de uma sociedade cada vez mais exigente.

A EjuDFT foi criada pela Lei n. 11.697/2008, algum tempo depois do processo institucional de estabelecimento das escolas judiciais e judiciárias, ocorrido no contexto da Reforma do Judiciário e do reconhecimento constitucional da relevância dessas estruturas administrativas, a partir da Emenda n. 45/2004, em um período em que se intensificou um processo gerencial de modernização do serviço público. Além de mudanças nas competências dos tribunais, a reforma previu a instituição de colegiados administrativos para o controle do Poder Judiciário e do Ministério Público, como o Conselho Nacional de Justiça – CNJ e o Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP. A origem das escolas judiciárias e das diversas escolas de governo relaciona-se com o propósito de capacitar o serviço público para uma melhor prestação de serviços à sociedade. Nesse mesmo contexto, nasce a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, com o objetivo de oferecer uma estrutura centralizada de coordenação de um sistema brasileiro de formação e

aperfeiçoamento de juízes, conforme previsto nos termos do inciso IV do art. 93 da Constituição Federal[9].

A reforma do Judiciário e a criação da Enfam, cujas diretrizes pedagógicas orientam as ações da EjuDFT, podem ser consideradas respostas às exigências da sociedade por serviços de melhor qualidade, com custos menores e entregas de maior valor. A necessidade de investimentos na adesão e na exploração de novas tecnologias para a prestação dos serviços, especialmente para garantir a disponibilização dos serviços essenciais à sociedade, exige que as escolas de governo atuem de forma proativa no desenvolvimento das competências dos seus quadros profissionais. Entretanto, para que o serviço público, em especial do Judiciário, seja de qualidade é também preciso que os gestores ajam com transparência e sejam mais profissionais, qualificados e competentes.

A expectativa de que os tribunais do séc. XXI sejam disruptivos, proativos e excelentes traduz a ideia de que devem ser capazes de mudar e inovar a si mesmos, tornando a justiça acessível para um público mais amplo e a um custo menor. Tribunais proativos melhoram as operações e a produtividade, aumentam a eficácia, introduzem novos programas e projetos para o alcance da sua missão e se aproximam do público. Por fim, tribunais de excelência buscam ser justos, acessíveis e eficientes, criando relações positivas e de confiança entre cidadãos e entre o cidadão e o Estado[10].

Nesse cenário, o desafio da EjuDFT, como escola judiciária, é atuar como impulsionadora de uma administração ágil e com efetividade, por meio da oferta de oportunidades que promovam

[9] BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 nov. 2023.

[10] CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 2002.

uma aprendizagem voltada ao desenvolvimento de competências profissionais. Em seu projeto pedagógico, toma por referência as diretrizes pedagógicas da Enfam para a construção de soluções educacionais que privilegiam o protagonismo dos magistrados e servidores como discentes.

As competências que uma organização deseja ou precisa desenvolver, em geral, se constituem daquelas necessárias à concretização dos seus objetivos estratégicos, que se diferenciam de acordo com as suas características, o meio em que atuam, serviços que prestam, entre outros. O conceito de competência, na perspectiva da Enfam, tem suas bases na literatura francesa, notadamente por autores, como Le Boterf[11] e Zarifian[12], que a associam aos fatores individuais, ao contexto, às condições de trabalho e às práticas e competências coletivas. Diferente da visão de competência como a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, a competência diz respeito à capacidade de agir do indivíduo. Para Veiga[13] não basta saber o que fazer, é preciso saber por que se faz, e ainda por que se faz desta e não daquela maneira.

O desenvolvimento das competências, na visão de Durand[14] se dá por meio da aprendizagem, seja ela individual ou coletiva, e envolve a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes a um determinado propósito. Para ele, a competência possui três importantes dimensões: o saber, o saber-fazer e o saber-ser – que são interdependentes entre si, ou seja, o desenvolvimento de apenas uma

[11] LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

[12] ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova abordagem. São Paulo: Atlas, 2001.

[13] VEIGA, Raimunda Mendes da. **O desenvolvimento das competências e as práticas pedagógicas**: que mudanças são necessárias na formação profissional? Brasília, DF: Enfam, 2016.

[14] DURAND, 2006 *apud* VEIGA, 2016.

ou duas delas não configura o desenvolvimento da competência. Nessa mesma linha de raciocínio, Le Boterf[15] defende que uma competência profissional resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação desses recursos, que devem ser aplicados em conjunto no trabalho.

O modelo de gestão por competências passou a ser utilizado como referência para a educação judiciária, em especial para a Enfam, cujas diretrizes apontam para o desenvolvimento de uma educação humanística e pragmática, em contraponto aos modelos de formação jurídica presentes nas escolas de direito e nas escolas judiciais de magistratura da época[16]. A Resolução n. 7/2017[17], que trata das diretrizes pedagógicas da Enfam, apresenta orientações para a implementação de ações voltadas para o desenvolvimento de competências profissionais, com foco em quem aprende e não em quem ensina, consolidando assim a relação entre a formação profissional e o desenvolvimento de competências.

Para Freitas e Brandão[18], a aprendizagem é o meio pelo qual se adquire competências, e elas são a manifestação do que o indivíduo aprendeu. Do que se extrai que não é possível ensinar

[15] LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle (em direção à navegação profissional**). 3. ed. Tradução independente dos principais conceitos para o português. Paris: D' Organisation, 1999.

[16] VEIGA, *op. cit.*

[17] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Resolução ENFAM n. 7 de 7 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre as diretrizes pedagógicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados. Brasília, DF: Enfam, 2017. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/116264/Res_7_2017_enfam.pdf. Acesso em: 25 jul. 2023.

[18] FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. *In:* BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (colab.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 97-113.

competências em sala de aula, mas, sim, promover oportunidades de aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes, previstos nos objetivos instrucionais, e que devem estar alinhados aos objetivos da organização. De tal forma que, após o treinamento, as pessoas sejam capazes de utilizá-los na resolução de problemas e no desenvolvimento do seu trabalho cotidiano.

Segundo Le Boterf[19], o desenvolvimento das competências profissionais depende de três fatores: interesse do indivíduo por aprender, ambiente de trabalho e uma gestão que incentive a aprendizagem. Começando pelo indivíduo, é sabido que nem sempre os interesses individuais estão alinhados aos interesses organizacionais, em especial no serviço público. Muitos são os casos de pessoas que ingressam, por meio de concurso público, mais interessadas na estabilidade financeira do que no trabalho em si. Adicionalmente, tem-se o fenômeno das novas gerações que parecem demonstrar mais interesse na busca da realização pessoal do que em uma longa carreira, conforme observado por Veloso, Dutra e Nakata[20] na descrição das características das gerações X, Y e Z. Por fim, também é sabido que algumas organizações proporcionam oportunidades de aprendizagem que nem sempre estão em consonância com os objetivos estratégicos das suas organizações, distanciando o aprendizado do contexto necessário à sua aplicação. Esses exemplos fornecem indicativos de uma falta de alinhamento entre os interesses dos indivíduos e a oferta de capacitações por parte das organizações.

[19] LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

[20] VELOSO, Elsa Fátima Rosa; DUTRA, Joel; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações, Y, X e baby boomers. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/121103. Acesso em: 25 jul. 2023.

Em outra perspectiva tem-se, em muitos casos, um ambiente de trabalho que pouco favorece o acesso aos processos de aprendizagem, seja pelo excessivo volume de trabalho ou pela falta de incentivo de gestores em relação à capacitação das suas equipes. Entre liberá-los para os cursos e cumprir as metas do setor, em geral, a segunda opção parece ser mais adequada. Por fim, vivemos em uma era na qual o conhecimento está disponível em diferentes formatos, mídias e acessível de maneira formal ou informal. Consultas e pesquisas, por exemplo, podem ser feitas a qualquer momento na internet para sanar dúvidas do cotidiano do trabalho, o que concorre com o engajamento em um curso formal.

É nesse contexto que as unidades responsáveis pela capacitação de servidores e magistrados precisam atuar, oferecendo oportunidades de capacitação capazes de fornecer os insumos necessários ao desenvolvimento das competências profissionais desejadas. No modelo mais tradicional, essas unidades organizam seus currículos e as ofertas de capacitações em modelos conhecidos como "grades", esse nome decorre da correspondência dos treinamentos aos cargos de uma estrutura organizacional.

Os modelos de capacitação organizados a partir das tradicionais "grades de treinamento" têm sido largamente utilizados desde a estruturação das áreas de treinamento a partir da Revolução Industrial. Segundo Muller[21], "a palavra 'grade' traz uma carga semântica de 'obrigatoriedade', de estar 'preso a uma programação' feita por um terceiro, a que o profissional deverá se submeter, muitas vezes contra sua vontade ou sem necessidade".

[21] MULLER, Claudia Cristina. **Educação a Distância nas Organizações**. Curitiba: IESDE, 2009. v. 1. 164 p.

> A forma com que os treinamentos são impostos a todos os colaboradores nos leva a considerar que estes são seres iguais, isto é, com os mesmos objetivos, aspirações, motivações e competências. A grade de treinamento aponta para o controle psicossocial que a organização exerce sobre o desenvolvimento de seus funcionários[22].

Segundo Eboli[23], a partir do momento em que se passa a considerar a gestão por competências, tem-se uma evolução de um sistema de treinamento para o sistema de educação corporativa. Nesse modelo, propõe-se o desenvolvimento das competências necessárias para a viabilização das estratégias de forma a promover um processo de aprendizagem ativo e permanentemente vinculado aos propósitos, valores e objetivos organizacionais.

3 TRILHAS DE APRENDIZAGEM NO CONTEXTO DO JUDICIÁRIO

As competências vão além das descrições dos cargos e das suas atribuições, elas promovem o desenvolvimento de capacidades que levam o indivíduo a ser capaz de solucionar os problemas que surgem no dia a dia do trabalho e a estar preparado para lidar com os desafios futuros, muitos deles que nem sequer podem ser previstos.

[22] FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (colab.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 97-113.

[23] EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil**: mitos e verdade. São Paulo: Gente, 2004.

Foi nesse contexto, em 2017, que o TJDFT começou a gestar a ideia de construção de trilhas de aprendizagem como uma estratégia voltada ao desenvolvimento das competências dos magistrados e servidores da casa. Tal qual o modelo de competências, as trilhas de aprendizagem extrapolam as delimitações dos cargos, oferecendo recursos educacionais diversos para que cada interessado escolha os mais adequados aos seus objetivos e preferências, integrando seu planejamento de carreira às expectativas da instituição. Nessa perspectiva, cabe à organização criar um ambiente propício para o aprendizado, divulgar as oportunidades e orientar a sua utilização.

A implantação da primeira experiência com Trilhas de Aprendizagem no TJDFT representou uma evolução no processo de ensino-aprendizagem até então vigente, substituindo a oferta de soluções educacionais únicas por caminhos compostos por alternativas de capacitação que levam ao alcance dos objetivos previamente estabelecidos. Os percursos, escolhidos pelos próprios interessados, sugerem uma nova forma de desenvolvimento das pessoas e de relacionamento com o conhecimento, que passa a se dar em momentos formais e informais. De acordo com Muller[24], as trilhas permitem que diferentes pessoas, ainda que tenham os mesmos interesses, construam seus próprios caminhos de aprendizagem.

Para o TJDFT, o conceito de Trilha de Aprendizagem, definido na Portaria GPR n. 642/2018, alterada pela Portaria GPR n. 259/2022, é: "caminhos alternativos e flexíveis, em que cada interessado escolhe os mais adequados aos seus objetivos e preferências, integrando seu planejamento profissional individual às expectativas da instituição. São organizadas em trajetórias orientadas para o desenvolvimento

[24] MULLER, Claudia Cristina. **Educação a Distância nas Organizações**. Curitiba: IESDE, 2009. v. 1. 164 p.

profissional e são compostas por soluções educacionais diversas"[25]. Essa definição está alinhada ao pensamento de Freitas[26], para quem cada pessoa pode conceber a sua própria trilha a partir de suas conveniências, necessidades, ponto de partida e ponto que deseja chegar.

Autores como Freitas e Brandão[27]comparam as grades de treinamento às celas de uma prisão, enquanto a trilha remete a uma ideia de liberdade e autonomia para construir seu próprio caminho. Tal comparação pode ocorrer em alguns tipos de organização, entretanto deve ser relativizada no contexto do serviço público e, notadamente, da educação judiciária, visto que muitas das capacitações devem ter caráter de obrigatoriedade, inclusive por conta da regulamentação por lei, ou mesmo das recomendações do CNJ, órgão responsável pelo controle e aperfeiçoamento do Sistema Judiciário brasileiro.

Assim, as trilhas de aprendizagem, como estratégia para promoção e desenvolvimento de competências profissionais no Judiciário, envolvem a construção de modelos que permitam a convivência harmônica entre o flexível e o obrigatório, possibilitando aos participantes a realização de escolhas entre as opções possíveis. Para o exercício da magistratura, da posse até a titularização do juiz, são diversas as capacitações de caráter obrigatório, todas

[25] DISTRITO FEDERAL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Portaria GPR 642, de 12 de abril de 2018** [alterada pela Portaria GPR 259/2022]. Regulamenta a implantação das Trilhas de Aprendizagem no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDFT. Brasíia, DF: TJDFT, 2018. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-gpr/2018/portaria-gpr-642-de-12-04-2018. Acesso em: 25 jul. 2023.

[26] FREITAS, Isa Aparecida. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. *In*: ENCONTRO DA ANPAD ENANPAD, 26., 2002, Salvador, BA. **Anais** [...]. Salvador: ANPAD, 2002.

[27] FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (colab.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 97-113.

regulamentadas por lei. Sem falar nos normativos que recomendam aos tribunais a realização de ações de capacitação sobre temas mais críticos à sociedade, que afetam as relações entre pessoas, empresas ou governos, cujos conflitos são encaminhados ao Judiciário. Adicionalmente, a regulamentação do trabalho do servidor público, com o estabelecimento de normativos para a ocupação de funções de natureza gerencial, de segurança, de licitações e contratos, de auditoria, dentre outras.

A ideia de que é possível, ainda que com todas as amarras legais, oferecer trilhas de aprendizagem como uma estratégia de desenvolvimento profissional, por meio da qual cada indivíduo possa escolher caminhos alternativos para a sua capacitação, transformou-se em um projeto no TJDFT. A partir da experiência de 2017, hoje estão disponíveis para magistrados e servidores cinco trilhas de aprendizagem, entre elas a Trilha de Liderança, além de um sistema informatizado que possibilita a criação de novas trilhas e o gerenciamento das participações dos trilheiros, oferta de soluções educacionais, certificações de conclusão, entre outras funcionalidades.

4 FUNDAMENTOS PARA A CONSTRUÇÃO DA TRILHA DE LIDERANÇA NO TJDFT

Em 2020, a partir da primeira experiência com trilhas de aprendizagem no TJDFT, que envolveu a temática Contratações, a EjuDFT decidiu alocar seus esforços na construção de uma Trilha de Liderança que fosse capaz de oferecer aos gestores e às gestoras oportunidades para o desenvolvimento das competências profissionais de liderança, além de promover a capacitação sobre temáticas consideradas estratégicas para o Tribunal.

Na época da criação dessa trilha de aprendizagem, o Tribunal passava por um processo de revisão do seu modelo de Gestão de Pessoas por Competências, e, a partir dos estudos realizados para a sua criação e implementação, outros projetos institucionais foram iniciados, entre eles, a proposição de um novo modelo de gestão para o Tribunal, ancorado em temas institucionais. Esse modelo foi construído a partir de uma profunda análise da natureza das atividades desenvolvidas pelas diferentes unidades organizacionais que compõem a sua estrutura, resultando na definição de 14 temas institucionais. Os temas foram então organizados em quatro perspectivas para a entrega de resultados de valor estratégico para a sociedade: visão, capacidades, valor público e prestação jurisdicional.

Figura 1 – Temas institucionais do TJDFT e seus agrupamentos por perspectivas

Fonte: Manual de Gestão por Competências do TJDFT

Os referenciais teóricos que embasaram a construção do modelo de gestão de pessoas por competências e do modelo de gestão do Tribunal por temas institucionais foram considerados nos estudos

realizados para a criação da Trilha de Liderança, não obstante a gestão por temas ainda permanecer em desenvolvimento.

De forma resumida, os temas institucionais dão sustentação aos produtos, serviços e processos do Tribunal e perpassam todas as áreas, expressando assim as entregas de valor estratégico e institucional. São eles que definem e integram os conhecimentos (*know-how, know-why, know-what*), os recursos organizacionais, como as pessoas, a tecnologia, a infraestrutura, o orçamento, entre outros que impactam nos indicadores dos resultados institucionais.

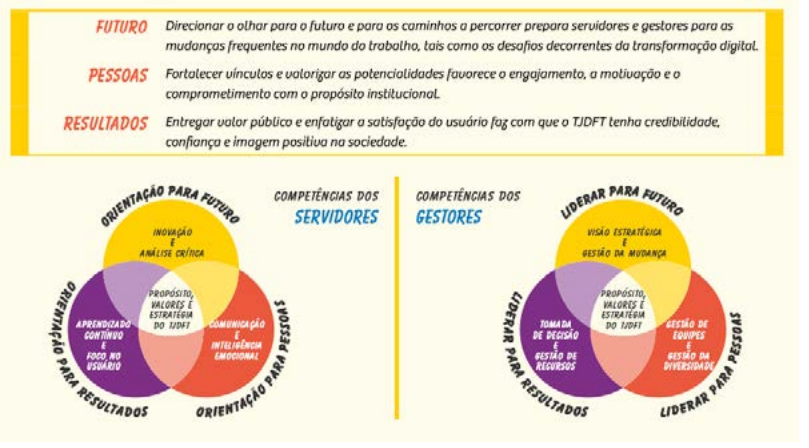
Na construção da Trilha de Liderança, os temas institucionais associados às competências gerenciais foram considerados como base para a formação dos líderes, permitindo que magistrados e servidores desenvolvam uma visão ampla dos principais problemas de gestão, e reconheçam que, no exercício das suas atribuições, serão responsáveis pela construção de um tribunal que olha para o futuro, que gera resultados efetivos para a sociedade, mas sem se descuidar das pessoas, que são o seu principal ativo.

No modelo de gestão de pessoas por competências do TJDFT, as competências foram organizadas em três eixos: pessoas, resultados e futuro. Cada eixo reflete o que se espera com a expressão de cada competência por parte de gestores e servidores. O modelo também organiza as competências em dois tipos: gerenciais e de servidores e, apesar de ainda não terem sido definidas as competências para magistrados, o inciso I do art. 2º da Resolução n. 10 de 1º de outubro de 2020[28] do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios dispõe

[28] DISTRITO FEDERAL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Resolução 10, de 01 de outubro de 2020**. Institui modelo de gestão de pessoas por competências no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. Brasília, DF: TJDT, 2020. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/resolucoes-do-pleno/2020/resolucao10-de-01-10-2020. Acesso em: 23 nov. 2023.

sobre a responsabilidade dos magistrados, gestores e servidores pela adoção de práticas consoantes à gestão de pessoas por competências. As competências embasam a elaboração do plano instrucional das soluções educacionais que são disponibilizadas na trilha, permitindo o alinhamento com as ações de gestão de pessoas sustentadas pelo modelo. A figura 2 demonstra a correlação entre eixos e tipos de competências:

Figura 2 – Competências servidores e gestores por eixos



Fonte: Distrito Federal (2023)

Embora as atribuições dos líderes sejam diferentes de acordo com os níveis de responsabilidade que assumem, destacados autores defendem a ideia de que existe um caminho comum que deve ser trilhado por todos os profissionais que desejam se aperfeiçoar e assumir postos de comando em uma organização. Ram Charan, Stephen

Drotter e James Noel[29] entendem que o desenvolvimento dos líderes se concretiza a partir do perfil de cada profissional, assim, cada etapa vencida envolve práticas de liderança específicas. Para os autores, "pular níveis" significa inevitável despreparo. O modelo do Pipeline da Liderança, por eles proposto, promove o desenvolvimento da carreira gerencial, bem como a preparação de sucessores. Eles acreditam que, no processo de evolução de um líder, ocorre a incorporação de níveis de competências, mudanças, revisão de prioridades e aquisição de novos comportamentos. Essas ideias foram incorporadas ao modelo de Trilha de Liderança por meio da criação de três etapas de formação. A primeira contém os fundamentos da liderança, a base para o exercício das atividades gerenciais no Tribunal; a segunda corresponde a diferentes ciclos de atualização sobre conteúdos considerados estratégicos; e a terceira envolve a formação de futuros ocupantes de funções da alta administração da casa.

A transição de um nível para outro, de acordo com o Pipeline da Liderança, não é um processo trivial. O consolidado conceito de complexidade ou os *work levels* propostos por Elliot Jaques[30], em 1967, parte da ideia de que as pessoas migram de um estágio para outro à medida que ganham experiência e formação, bem como disposição para efetuar transformações em sua vida profissional. Assumem atribuições e responsabilidades mais exigentes em função de mudanças na sua forma de percepção da realidade, de suas expectativas e também para se adaptar a um novo nível de pressão.

[29] CHARAM, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

[30] JAQUES, Elliot. **Social power and the CEO**: Leadership and Trust in a Sustainable Free Enterprise System. USA: Quantum Books, 2002.

Estudiosos do tema Liderança, como Tavares e Iwai,[31] acreditam que os principais desafios do modelo *pipeline* estão na passagem de um nível para outro. Por mais que as promoções representem eventos positivos, acompanhados de maiores salários, prestígio e autonomia, também significam lidar com problemas mais complexos e desafios desconhecidos, além da responsabilidade pelos resultados da equipe. Em recente pesquisa, os autores procuraram entender as motivações que levam os líderes a terem menos interesse em subir na hierarquia. Pelos resultados da pesquisa, verificaram que as percepções dos líderes sobre suas competências humanas e cognitivas estão fortemente associadas à motivação para liderar, assim, uma baixa percepção sobre as competências pode gerar uma correspondente percepção de liderança menos eficaz. Preocupações sobre o equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho também operam, ainda que de forma independente, nas preocupações com a busca por promoções, entretanto, ao longo da carreira, essas preocupações tendem a diminuir.

A pesquisa também demonstrou que as pessoas mais preocupadas com os desafios das promoções demonstram menos para seus superiores, o que justifica a importância do desenvolvimento de iniciativas que lhes permitam experimentar os desafios dos próximos níveis do *pipeline*, seja por meio de capacitações, seja pelo apoio dos gestores e pares. Processos de capacitação estruturados podem contribuir para o desenvolvimento de um maior senso de autoeficácia nos líderes.

[31] TAVARES, Gustavo M.; IWAI, Tatiana. **Perspectivas sobre os desafios do pipeline de liderança**: percepção sobre os custos e desafios da ascensão na carreira. São Paulo: Robert Half: Núcleo de Estudos do Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas/Insper, 2021. Disponível em: https://www.roberthalf.com.br/sites/roberthalf.com.br/files/documents/Robert%20Half_Insper_Pipeline%20da%20Lideran%C3%A7a_2022.pdf. Acesso em: 5 fev. 2024.

O modelo de aprendizagem proposto por Charam[32] está baseado em premissas sobre como as competências são desenvolvidas, dessa forma, a progressão de um líder em potencial se opera por meio de círculos concêntricos que se expandem em extensão e complexidade. O círculo interno representa as competências fundamentais ou essenciais da pessoa em seu primeiro cargo de gestão. Na passagem para o próximo cargo, a pessoa deve ser capaz de utilizar as competências adquiridas às novas situações e assim por diante. "Suas competências se expandirão e o líder estará pronto para uma extensão e complexidade ainda maiores". Charam[33] chama esse fenômeno de aprendizado concêntrico, caracterizando-o a meta do desenvolvimento de lideranças.

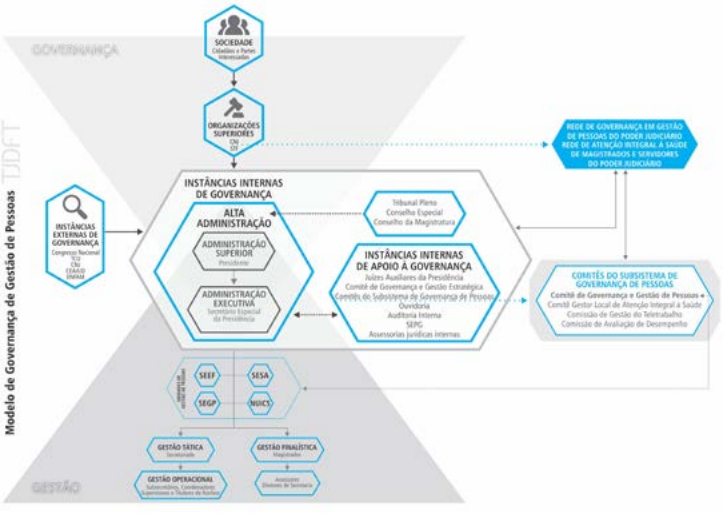
O modelo de gestão de pessoas por competências do TJDFT também utiliza o referencial da evolução, ao definir as competências em termos de níveis de proficiência, um conceito importante que representa uma gradação de complexidade de cada competência, e que traduz desafios profissionais a serem assumidos por servidores e gestores. No modelo, ainda em fase de implantação, a definição do nível de proficiência desejado em uma competência depende dos interesses do servidor ou gestor, mas também das entregas que sua unidade precisa realizar. Assim, quanto mais o líder se desenvolve, maior deve ser a sua capacidade de entrega de resultados e maior o valor deste indivíduo para a organização. Enquanto a competência define o que é esperado da pessoa, de forma alinhada à estratégia e às competências organizacionais, os níveis de complexidade permitem melhor especificar e mensurar as entregas.

[32] CHARAM, Ram. **O líder criador de líderes**: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

[33] *Ibid.*, p. 36.

Um outro referencial, igualmente importante na construção da Trilha de Liderança, foi o modelo de Governança de Pessoas do TJDFT. Ele apresenta uma estrutura de distribuição das funções de liderança no Tribunal, sendo o nível mais elevado a alta administração, seguido pelo segundo nível, composto pela gestão tática e gestão finalística e o terceiro nível pela gestão operacional, assessores e diretores de secretaria, conforme demonstrado na figura 3:

Figura 3 – Modelo de Governança de Pessoas – TJDFT



Fonte: Modelo de governança de Gestão de Pessoas – TJDFT

Por fim, foram utilizados como balizadores para a criação da Trilha de Liderança *frameworks* de gestão de tribunais consolidados, a exemplo da americana National Center for State Courts – NCSC, National Association for Court Management – NACM, International Framework for Court Excellence – IFCE, bem como do Conselho Nacional de Justiça – CNJ e do Tribunal de Contas da União – TCU, cujos fundamentos foram utilizados na elaboração do Modelo de Gestão de Pessoas por

Competências e de Gestão por Temas do Tribunal. Esses referenciais sugerem que determinados temas e competências são essenciais para que um Tribunal possa realizar seu propósito com excelência[34].

5 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA TRILHA DE LIDERANÇA

Na EjuDFT a estrutura das trilhas de aprendizagem é composta por etapas, partes e tarefas. No caso da Trilha de Liderança, os referenciais teóricos descritos na seção anterior embasam a construção desses componentes, conforme demonstrado no quadro 1:

Quadro 1 – Referenciais para a estrutura das Trilhas de Aprendizagem do TJDFT

ESTRUTURA		REFERENCIAIS TEÓRICOS
a	Etapas e partes	Pipeline da Liderança (Ram Charan) Modelo de Governança de Pessoas do TJDFT NCSC e programa ICM de Certificação de Gestores de Cortes
b	Soluções educacionais (tarefas)	Competências gerenciais do TJDFT Temas institucionais
c	Ciclos de Formação	Framework do Tribunal do Século XXI – Temas institucionais do TJDFT

Fonte: elaboração própria

Uma analogia muito usada para explicar o significado de Trilhas de Aprendizagem são os mapas cartográficos, instrumentos imprescindíveis para planejar e criar percursos de navegação. Eles são importantes para a localização, deslocamento, cálculo de distância e

[34] AIKMAN, Alexander B. **The art and practice of court administration**. Abingdon: Routledge, 2006. (Public Administration and Public Policy, 128).

tempo, uma vez que transmitem informações sobre uma superfície, ou parte dela, em escala reduzida. Para auxiliar os participantes da trilha, intitulados "trilheiros", foi construído o Mapa da Trilha de Liderança, representado na figura 4. Por meio da sua leitura e interpretação, é possível identificar os caminhos e as rotas disponíveis na trilha, bem como realizar cálculos sobre o tempo e os recursos necessários para percorrê-los.

Figura 4 – Mapa da Trilha de Liderança

Fonte: Sistema de Trilhas do TJDFT[35]

O mapa da Trilha de Liderança foi organizado a partir de uma estrutura hierárquica que tem como referência inicial a organização em três etapas de formação. As etapas, por sua vez, são subdivididas em partes e estas em tarefas. É na conclusão das tarefas – que se dá por meio da realização de soluções educacionais a elas associadas – que o trilheiro consegue obter pontos para finalizar as partes e as etapas

[35] Disponível em: https.trilhas.tjdft.jus.br. Acesso em: 4 fev. 2024.

da trilha, e assim conquistar os selos de certificação previstos.

A Parte é uma subdivisão das etapas que possibilita mais uma camada para a organização dos conteúdos, do público, dos níveis de aprofundamento ou de outras segmentações.

As tarefas representam diferentes oportunidades de desenvolvimento que se organizam por meio de soluções educacionais definidas no Mapa de Soluções Educacionais do TJDFT (Anexo da Portaria GPR n. 642 de 12 de abril de 2018, alterada pela Portaria GPR n. 259 de 14 de fevereiro 2022). Le Boterf[36] apresenta o conceito de navegação profissional como a terceira evolução da educação continuada. Para ele, as mais variadas situações de trabalho podem ser consideradas como oportunidades para desenvolver o profissionalismo. Ele as chama de "mapa de oportunidades", pois não se limitam às situações de treinamento. Elas são mais abrangentes e podem incluir atividades, como participar de um projeto transversal, redigir um artigo, fazer um estágio, entre outras. Cabe ao indivíduo decidir o caminho a ser percorrido para o seu crescimento, de acordo com as suas necessidades, aspirações, conveniência e recursos formativos[37].

Para o Tribunal, o Mapa de Soluções Educacionais corresponde ao mapa de oportunidades de aprendizagem que podem ser consideradas na construção de uma trilha de aprendizagem. Assim, o conceito de solução educacional adotado, descrito no inciso II do artigo 2º da Portaria GPR 642, de 12 de abril de 2018 [alterada] é o de "uma situação de aprendizagem específica que promove o desenvolvimento

[36] LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle (em direção à navegação profissional**). 3. ed. Tradução independente dos principais conceitos para o português. Paris: D' Organisation, 1999.

[37] LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle (em direção à navegação profissional**). 3. ed. Tradução independente dos principais conceitos para o português. Paris: D' Organisation, 1999.

das competências definidas nos objetivos instrucionais"[38]. Nesse sentido, as soluções educacionais representam oportunidades de aprendizagem mais amplas do que os tradicionais cursos, mas ainda assim são passíveis de comprovação. Isso é relevante no contexto do Judiciário, assim como no setor público como um todo, visto que de um lado as capacitações realizadas por magistrados contabilizam pontos para fins de promoção na carreira nos termos da Resolução n. 8/2021 da Enfam, por exemplo; ou ainda, as formações de servidores podem ser revertidas em remuneração, por meio dos dispositivos como o Adicional de Qualificação Temporária ou Permanente. Por esse motivo, faz-se necessária uma comprovação de conclusão das capacitações incluídas na Trilha, sem prejuízo à disponibilização de conteúdos no formato de textos, vídeos e *podcasts*, entretanto, se ofertados sem a correspondente certificação, tais conteúdos não são pontuados na trilha.

Considerando o contexto da Sociedade da Informação, no qual predomina grande variedade de materiais e conteúdos educacionais disponíveis, a decisão sobre quais deles devem compor a Trilha de Liderança é feita por meio de uma cuidadosa curadoria. Para garantir que trilheiros com perfis diferentes – seja pelos conhecimentos prévios, seja pelos estilos de aprendizagem, ou mesmo pelos objetivos individuais – não sejam submetidos a um único caminho na trilha, a curadoria tem também uma preocupação com a oferta diversificada tanto dos conteúdos e dos objetos de aprendizagem, quanto dos formatos para a disponibilização deles.

Para cada novo ciclo da trilha, na ocasião da construção do plano anual da Escola, todas as soluções educacionais ofertadas são

[38] DISTRITO FEDERAL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Portaria GPR 642, de 12 de abril de 2018** [alterada]. Regulamenta a implantação das Trilhas de Aprendizagem no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDFT. Brasília, DF: TJDFT, 2018. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-gpr/2018/portaria-gpr-642-de-12-04-2018. Acesso em: 25 jul. 2023.

revistas, de forma a garantir que aquelas de oferta permanente estejam atualizadas e as que são de ofertas pontuais tragam variabilidade e opções em relação ao ciclo anterior. Esse processo possibilita maior flexibilidade para a escolha dos itinerários pelos trilheiros. Segundo Le Boterf[39], as oportunidades precisam ser ofertadas de forma flexível, admitindo a diversificação de percursos de profissionalização e as demandas de personalização. Por outro lado, criar feições para a trilha a cada ciclo faz com que ela se caracterize como uma "trilha viva", que acompanha a evolução do conhecimento e as mudanças no mundo do trabalho, bem como o contexto no qual as demandas da sociedade são tratadas pelo Judiciário.

As soluções educacionais que compõem a Trilha de Liderança poderão ser ofertadas pela EjuDFT, por órgãos parceiros ou pelo mercado, com preferência pelas autoinstrucionais e gratuitas, sem prejuízo a outros formatos. Para serem selecionadas, devem possibilitar o desenvolvimento das competências gerenciais de forma alinhada ao modelo de Gestão de Pessoas por Competências do Tribunal e as entregas previstas no modelo de gestão por temas institucionais.

Para cada nível da hierarquia são atribuídos pontos, que devem ser obtidos pelos trilheiros ao longo da sua jornada de aprendizagem na trilha. Os pontos refletem o progresso dos trilheiros e, ao mesmo tempo, fornecem insumos para o gerenciamento da trilha, especialmente dados e informações essenciais para o planejamento das ofertas educacionais pela EjuDFT a cada ano.

Os pontos atribuídos a uma solução educacional também são utilizados para definir seu papel em uma tarefa. Assim, podem ser atribuídos mais ou menos pontos de acordo com a sua carga-horária,

[39] LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle (em direção à navegação profissional**). 3. ed. Tradução independente dos principais conceitos para o português. Paris: D' Organisation, 1999.

sua relevância em termos de aprendizagem requerida ou mesmo do caráter de formação obrigatória ou complementar que se deseja atribuir a ela.

Na estrutura da Trilha de Liderança, cada etapa representa um estágio de amadurecimento dos líderes na carreira gerencial, assim, a etapa Habilitação tem como pressuposto que um bom gestor deve possuir competências básicas comuns a todos os líderes independente da área de atuação e, também, conhecimentos técnicos da sua área. Assim, além de realizar as soluções educacionais previstas nessa etapa, cada trilheiro deve demonstrar que possui conhecimentos técnicos, requisito que está em sintonia com o art. 4º inciso V da Portaria Conjunta n. 3 de 31 de maio de 2007[40]. Para abranger as mais diferentes formas de comprovação de domínio sobre esses conhecimentos técnicos, a trilha oferece três alternativas: experiência na área por, pelo menos, cinco anos em um período de seis anos; ou um curso de pós-graduação reconhecido pelo MEC, realizado nos últimos cinco anos; ou ainda a realização de, pelo menos, 75 horas de capacitações em cursos de curta duração nos últimos dois anos. Todas as comprovações devem referir-se à área de atuação do gestor, uma vez que o conhecimento técnico, aliado às competências gerenciais, são condições básicas para a excelência do desempenho com maior segurança e efetividade.

Ao oferecer oportunidades para o desenvolvimento de competências gerenciais e para a comprovação do domínio do conhecimento técnico da área de atuação dos gestores, a etapa Habilitação apresenta um grau de complexidade correspondente a um primeiro nível gerencial.

[40] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil) *et al.* **Portaria Conjunta n. 3, de 31 de maio de 2007**. Brasília, DF: CNJ, 2007. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files//portaria_conjunta/portaria_conjunta_3_31052007_30102012184458.pdf. Acesso em: 25 jul. 2023.

Concluída a etapa Habilitação, os trilheiros recebem um selo, uma certificação que os identifica como "habilitados", para o exercício da liderança. A partir desse momento, gestores e gestoras passam a se desenvolver por meio de ciclos consecutivos de capacitação, disponíveis na etapa Desenvolvimento da Trilha de Liderança que tem como princípio o estímulo à cultura da aprendizagem contínua. Cada ciclo deve ser concluído em um período de 24 meses. Esse prazo foi estabelecido considerando a velocidade das mudanças na sociedade e os impactos que causam nas organizações, em especial no Judiciário. Nesse sentido, considera-se que as competências obtidas na etapa Habilitação são mais permanentes, embora necessitem de atualizações periodicamente, entretanto, os demais conhecimentos podem mudar de forma mais rápida, em especial aqueles decorrentes de legislação e normativos, muito comuns no cotidiano dos líderes.

Na Trilha de Liderança, cada ciclo de 24 meses é contado a partir da data de conclusão da primeira solução educacional realizada pelo trilheiro na etapa Desenvolvimento. Essa contagem de tempo é individualizada, de forma a respeitar o ritmo e as possibilidades de capacitação de cada um.

A etapa Desenvolvimento contém oportunidades de capacitação relacionadas a quatro eixos formados por temas institucionais, e são considerados estratégicos para o exercício da liderança. Assim, a trilha promove oportunidades de desenvolvimento que vão muito além dos tradicionais "cursos de liderança". Os temas tratados nessa etapa da trilha foram definidos a partir da análise do modelo de gestão de tribunais da NCSC e da realidade do TJDFT, explicitada por meio do seu Planejamento Estratégico e demais documentos institucionais. Para proporcionar variedade de escolha e flexibilidade aos trilheiros, a cada ciclo, conforme disponibilidade e de acordo com o planejamento da EjuDFT, são ofertadas

soluções educacionais organizadas em quatro blocos de conteúdo: Gestão Estratégica e Governança Institucional; Atendimento e Relacionamento com o Usuário; Prestação Jurisdicional; e Liderança.

Esses quatro blocos do Ciclo de Desenvolvimento envolvem conteúdos de 9 dos 14 temas institucionais, portanto, abrangem grande parte dos desafios e problemas enfrentados pelo Tribunal. Isso faz com que gestores e gestoras tenham oportunidades para se desenvolverem profissionalmente de forma alinhada à estratégia do Tribunal, sem perder de vista o desenvolvimento das competências gerenciais, contempladas na temática Liderança e que atendem à Portaria Conjunta n. 3 de 31 de maio de 2007 – CNJ.

Por fim, a terceira etapa da Trilha de Liderança se alinha aos referenciais do Pipeline da Liderança e aos níveis de complexidade do modelo de Gestão de Pessoas por Competências do Tribunal, uma vez que oferece aos trilheiros que desejam ocupar os mais altos cargos de gestão do Tribunal a oportunidade de se capacitarem ao longo do tempo. Assim, à medida que adquirem experiência e maturidade na carreira gerencial, obtêm também os conhecimentos necessários para sustentar a sua prática no exercício da liderança. Isso porque a etapa Aperfeiçoamento está prevista para ocorrer no decorrer de dez anos e é composta por oportunidades de desenvolvimento em todos os temas institucionais do Tribunal. Ela permite que gestores e gestoras das diversas áreas possam definir seus percursos na trilha, ao escolherem em quais temas institucionais desejam adquirir ou aprofundar seus conhecimentos e quais competências precisam desenvolver. Para completar essa etapa, além das capacitações relacionadas à sua própria área de atuação, os trilheiros devem escolher seis entre os dez temas disponíveis. Para tomar decisões em nível estratégico, espera-se que o gestor ou a gestora tenham domínio sobre os principais problemas e desafios do Tribunal, que certamente envolvem diferentes áreas, de forma transdisciplinar.

Para finalizar essa etapa, e de forma coerente com as diretrizes pedagógicas seguidas pela EjuDFT, que estimula o protagonismo dos discentes no seu processo de aprendizagem, espera-se que o trilheiro elabore e defenda um projeto de aplicação, destinado a solucionar um dos problemas ou desafios identificados durante a sua trajetória na trilha de liderança.

As três etapas da Trilha de Liderança compreendem, dessa forma, três níveis de complexidade que caracterizam a atuação dos gestores e gestoras do Tribunal, na mesma linha dos estudos de Ram Charam[41] e previstos no modelo de Gestão de Pessoas por Competências do TJDFT; contemplam oportunidades para o desenvolvimento das competências gerenciais definidas no mesmo modelo; e envolvem os temas institucionais estratégicos e o modelo de gestão de Côrtes da NCSC.

6 CONCLUSÃO

O artigo teve por objetivo apresentar a experiência do TJDFT, por meio da EjuDFT na construção e implementação da Trilha de Liderança como estratégia de formação de líderes. Na perspectiva da escola, a Trilha de Liderança representa hoje uma importante estratégia para a formação de uma nova geração de líderes, ao mesmo tempo em que garante, aos atuais ocupantes de funções de natureza gerencial, oportunidades para desenvolverem as competências que necessitam para sustentar o desafio de exercer a liderança em uma instituição pública.

[41] CHARAM, Ram. **O líder criador de líderes**: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

A Trilha de Liderança foi construída a partir de modelos teóricos robustos, os mesmos que deram sustentação a outras duas estratégias estruturantes do Tribunal, o modelo de Gestão de Pessoas por Competências e o modelo de Gestão Institucional por Temas, aliados a referenciais teóricos de formação de líderes. Com uma estrutura composta por elementos hierarquizados, permitiu a criação de oportunidades de aprendizagem organizadas a partir da identificação dos principais temas institucionais, bem como considerar a experiência e o conhecimento individual dos trilheiros. Além disso, a trilha se desenvolve em diferentes níveis de complexidade, que acompanham o amadurecimento gerencial dos trilheiros ao longo do tempo.

Aos poucos, a Trilha de Liderança vai sendo incorporada ao dia a dia dos gestores e gestoras do Tribunal, ela representa uma mudança de comportamento em relação ao tradicional paradigma de que capacitação se faz por meio de cursos. É um processo gradativo, como se caracterizam as mudanças organizacionais, e a EjuDFT tem trabalhado para intensificar a divulgação da estratégia e a sensibilização do público-alvo. Historicamente, os dados coletados pela escola revelam que os líderes dedicam mais tempo à capacitação técnica do que à capacitação de temas tradicionalmente relacionados às competências para a liderança. Também a percepção de que o foco no alcance das metas estabelecidas pelos órgãos superiores, aliado à falta de servidores e o crescente aumento no volume de demandas judiciais são os principais motivos que justificam as dificuldades dos gestores e gestoras em se capacitar, principalmente daqueles lotados nas unidades finalísticas do Tribunal. Fazer com que o público-alvo da trilha compreenda que ela é um instrumento de desenvolvimento de competências e, portanto, envolve saberes diversos e que eles estão disponíveis de forma estruturada e, ao mesmo tempo com acesso

flexível, respeitando o ritmo e o tempo de cada um faz parte dos desafios da implantação de trilha de liderança.

Ao oferecer aos gestores e gestoras uma estratégia de capacitação que apresenta, de forma sistematizada, caminhos para o desenvolvimento das competências profissionais, a Trilha de Liderança se constitui em um ganho significativo para o Tribunal. Ela traz agilidade e incentivo aos líderes, orientando o seu processo de capacitação, ao mesmo tempo, e contribui para o processo de planejamento das ofertas de capacitação da EjuDFT, uma vez que sistematiza o conhecimento e fornece importantes insumos para esse processo.

Nos últimos tempos, a EjuDFT vem aprimorando as estratégias de divulgação das soluções educacionais, inclusive apontando aquelas que fazem parte de alguma trilha de aprendizagem, direcionando as mensagens de acordo com o público-alvo. Acredita-se que essa estratégia possa também ser utilizada para estimular uma maior adesão à Trilha de Liderança. Adicionalmente, vislumbra-se, também, a criação de mecanismos de reconhecimento daqueles que obtiverem selos de conclusão na trilha, aliando o desenvolvimento de competências à valorização profissional. Sobre essas proposições, recentemente o Comitê de Governança e Gestão de Pessoas – CGGP do Tribunal foi acionado por meio da apresentação de uma proposta de incentivo à capacitação de líderes, tendo a Trilha de Liderança como norteadora e mostrou-se favorável a ela.

Trata-se de desafios comuns não apenas ao setor público, mas na maior parte das organizações, típicos dos processos de implantação de novas estratégias. Uma vez superados, podem abrir espaços para transformar a realidade do Judiciário, tornando-o mais eficiente na qualidade dos serviços prestados à sociedade, por meio do apoio da educação.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Jéssica Zacarias de. **Aprendizagem híbrida e adaptativa**: caminhos na relação educação e tecnologias. 2018. Tese (Doutorado em Educação) — Departamento de Educação da PUC-Rio, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

AIKMAN, Alexander B. **The art and practice of court administration**. Abingdon: Routledge, 2006. (Public Administration and Public Policy, 128).

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Setor Público**, Brasília, DF, v. 56, n. 2, p. 159-174, abr./jun. 2005. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224. Acesso em: 25 jul. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 nov. 2023.

BRASIL. **Lei n. 11.416, de 15 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; revoga as Leis n. 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, e 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11416.htm. Acesso em: 23 nov. 2023.

BRASIL. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006** [revogada]. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=5707&ano=2006&ato=9f703YE50MRpWTa96. Acesso em: 23 nov. 2023.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 2002.

CHARAM, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

CHARAM, Ram. **O líder criador de líderes**: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil) *et al.* **Portaria Conjunta n. 3, de 31 de maio de 2007**. Brasília, DF: CNJ, 2007. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files//portaria_conjunta/portaria_conjunta_3_31052007_30102012184458.pdf. Acesso em: 25 jul. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução 192, de 8 de maio de 2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2014. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_192_08052014_25032019140503.pdf. Acesso em: 25 jul. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução 240, de 9 de setembro de 2016**. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2016. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342. Acesso em: 25 jul. 2023.

DITRITO FEDERAL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. **Gestão de Pessoas por Competências**: somando talentos, construindo resultados. Brasília, DF: TJDFT, 2017. 55p. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/transparencia/pessoal/modelo-de-gestao-por-competencias/manual-gestao-por-competencias_21_05_2021.pdf. Acesso em: 25 jul. 2023.

DITRITO FEDERAL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. **Modelo de Governança de Gestão de Pessoas**. Brasília, DF: TJDFT, 2023. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/transparencia/governanca-institucional/governanca-de-gestao-de-pessoas. Acesso em: 29 nov. 2023.

DISTRITO FEDERAL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Portaria GPR 642, de 12 de abril de 2018** [alterada pela Portaria GPR 259/2022]. Regulamenta a implantação das Trilhas de Aprendizagem no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDFT. Brasíia, DF: TJDFT, 2018. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-gpr/2018/portaria-gpr-642-de-12-04-2018. Acesso em: 25 jul. 2023.

DISTRITO FEDERAL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Resolução 10, de 01 de outubro de 2020**. Institui modelo de gestão de pessoas por competências no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. Brasília, DF: TJDT, 2020.

Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/resolucoes-do-pleno/2020/resolucao010-de-01-10-2020. Acesso em: 23 nov. 2023

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas a empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil**: mitos e verdade. São Paulo: Gente, 2004.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Resolução ENFAM n. 7 de 7 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre as diretrizes pedagógicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados. Brasília, DF: Enfam, 2017. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/116264/Res_7_2017_enfam.pdf. Acesso em: 25 jul. 2023.

FREITAS, Isa Aparecida. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. *In*: ENCONTRO DA ANPAD ENANPAD, 26., 2002, Salvador, BA. **Anais** [...]. Salvador: ANPAD, 2002.

FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (colab.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 97-113.

GAVÍDIA, Jorge Juan Zavaleta; ANDRADE, Leila Cristina Vasconcelos de. **Sistemas Tutores Inteligentes**. 2003. Trabalho de Conclusão

de Disciplina (Inteligência Artificial) – Programa de Pós-graduação da COPPE-Sistemas, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, jun. 2003. Disponível em: https://www.cos.ufrj.br/~ines/courses/cos740/leila/cos740/STImono.pdf. Acesso em: 29 nov. 2023.

JAQUES, Elliot. **Social power and the CEO**: Leadership and Trust in a Sustainable Free Enterprise System. USA: Quantum Books, 2002.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle (em direção à navegação profissional**). 3. ed. Tradução independente dos principais conceitos para o português. Paris: D' Organisation, 1999.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOPES, Patrícia; LIMA, Gercina Angela. Estratégias de organização, representação e gestão de trilhas de aprendizagem: uma revisão sistemática de literatura. **Perspectivas da Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 24, n. 2, abr./jun. 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1981-5344/3862. Acesso em: 29 nov. 2023.

MULLER, Claudia Cristina. **Educação a Distância nas Organizações**. Curitiba: IESDE, 2009. v. 1. 164 p.

VEIGA, Raimunda Mendes da. **O desenvolvimento das competências e as práticas pedagógicas**: que mudanças são necessárias na formação profissional? Brasília, DF: Enfam, 2016.

VELOSO, Elsa Fátima Rosa; DUTRA, Joel; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações, y, x e baby boomers. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/121103. Acesso em: 25 jul. 2023.

TAFNER, Elizabeth Penzlien; TOMELIN, Janes Fidelis; MÜLLER, Rosimar Bizello. Trilhas de aprendizagem: uma nova concepção nos ambientes virtuais de aprendizagem-AVA. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 18., 2012, São Luís. **Anais** [...]. São Luiz: ABED, 2012. Disponível em: http://www.abed.org.br/congresso2012/anais/95c.pdf. Acesso em: 25 jul. 2023.

TAVARES, Gustavo M.; IWAI, Tatiana. **Perspectivas sobre os desafios do pipeline de liderança**: percepção sobre os custos e desafios da ascensão na carreira. São Paulo: Robert Half: Núcleo de Estudos do Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas/Insper, 2021. Disponível em: https://www.roberthalf.com.br/sites/roberthalf.com.br/files/documents/Robert%20Half_Insper_Pipeline%20da%20Lideran%C3%A7a_2022.pdf. Acesso em: 5 fev. 2024.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova abordagem. São Paulo: Atlas, 2001.

CAPÍTULO 9

ESCOLA JUDICIAL DE RORAIMA

A FORMAÇÃO JUDICIAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RORAIMA: DESAFIOS E BOAS PRÁTICAS

CRISTÓVÃO SUTER*
CLÁUDIO ANTONIO KLAUS JUNIOR**
TATIANA SALDANHA DE OLIVEIRA***

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 O Estado de Roraima. 3 O Tribunal de Justiça de Roraima – TJRR. 4 A Escola Judicial de Roraima – Ejurr. 5 Programa de residência judicial. 6 Cursos de inglês e espanhol para magistrados e servidores. 7 Especialização em gestão judiciária. 8 Mestrado em prestação jurisdicional e direitos humanos. 9 Desafios e boas práticas. 10 Conclusão. Referências.

* Desembargador do Tribunal de Justiça de Roraima – TJRR. Diretor da Escola Judicial de Roraima – Ejurr. Mestre em Segurança Pública, Direitos Humanos e Cidadania pela Universidade Estadual de Roraima. Especialização em Direito Contemporâneo e Suas Instituições Fundamentais pelo Instituto Brasileiro de Estudos Jurídicos - IBEJ. Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito da Alta Paulista.

** Assessor na Escola Judicial de Roraima – Ejurr. Mestre em Desenvolvimento e Sociedade e Bacharel em Direito pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – Uniarp.

*** Analista Judiciário – Psicologia do Tribunal de Justiça de Roraima e Coordenadora Acadêmica da Escola Judicial de Roraima – Ejurr. Graduação e Mestrado em Psicologia pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

1 INTRODUÇÃO

O Estado de Roraima foi criado pela Constituição Federal de 1988, integrando-se efetivamente à Federação brasileira em janeiro de 1991. O mais jovem estado brasileiro possui características geográficas únicas e desafios singulares, além de abrigar o Monte Caburaí, que representa o ponto mais setentrional do Brasil. Roraima faz fronteira com a Venezuela e a Guiana, possuindo uma complexidade geopolítica notável.

A ocupação significativa por não indígenas constitui um fenômeno relativamente novo, ganhando força principalmente após a intervenção direta dos governos militares na década de 1980, como parte das políticas destinadas a promover a ocupação da região amazônica, especialmente em suas áreas fronteiriças.

Nesse contexto, o Tribunal de Justiça de Roraima – TJRR, instalado em abril de 1991, desempenha papel crucial na organização e no desenvolvimento do Estado de Roraima, sendo responsável pela administração da justiça estadual, inclusive em áreas remotas e de difícil acesso.

Frente a tais desafios, o TJRR implementou ações e programas inovadores, sendo um dos primeiros tribunais do país a lançar mão da Justiça Itinerante. Consciente de sua responsabilidade de levar a justiça a toda a população, o Tribunal de Justiça de Roraima criou o Programa Justiça Cidadã, reconhecido pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ como modelo exitoso de inclusão digital (Recomendação n. 133/2022-CNJ), que disponibiliza postos avançados de atendimento do Poder Judiciário não só a todos os municípios do estado que não são comarcas, mas também atendendo comunidades distantes que não são municípios, como a Terra Indígena Waimiri-Atroari.

Sob essa inspiração inovadora e atenta à necessidade de constante incremento da capacitação, a Escola Judicial de Roraima –

Ejurr desenvolve suas atividades, estabelecendo parcerias e ampliando sua oferta de cursos de qualificação e aprimoramento profissional, realização de pós-graduações *latu* e *stricto sensu*, garantindo a formação e o aperfeiçoamento contínuos de magistrados e servidores.

Atenta à sua responsabilidade social, a Ejurr atua de maneira proativa junto à sociedade por meio de diversas ações e programas, destacando-se o programa A Escola Vai à Escola: educando para a cidadania, que realça valores éticos, humanísticos, competências e habilidades entre jovens estudantes das escolas públicas, fortalecendo a aproximação e interação entre o Poder Judiciário e a população roraimense.

Este capítulo tem por objetivo apresentar as ações e programas da Ejurr, suas atividades e estratégias para garantir o constante incremento da capacitação profissional de magistrados e servidores, enfatizando a necessária aproximação da população.

2 O ESTADO DE RORAIMA

O Estado de Roraima faz fronteira com a Venezuela e a Guiana, ostentando a condição de mais jovem unidade da Federação brasileira. Seu território abrange uma extensão territorial de 224.200 km², área aproximadamente equiparável ao Estado de São Paulo.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE[1], Roraima possui 605.761 habitantes, caracterizando-se como o estado com menor densidade demográfica do país.

[1] INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados**: Roraima. [*S. l.*]: IBGE, [2023]. Disponível: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rr.html. Acesso em: 15 out. 2023.

Cabe registrar que a ocupação não indígena em Roraima constitui fenômeno relativamente recente. Tal ocupação, como indica Oliveira[2], acontece dentro do mosaico sociopolítico brasileiro, quando na década de 1930, buscaram-se "novas armas teóricas e legitimidade jurídica no programa de povoamento e defesa fronteiriça brasileira", na tentativa de unificar o corpo físico e cultural da Nação brasileira.

Essas ações estavam ancoradas nos princípios da Constituição Federal de 1937, que destacava fundamentos de interesses voltados à ocupação e defesa do território nacional. Na década de 1960, o momento foi marcado pelo início das frentes migratórias, devido à atividade mineral e à nova ação do poder central na tentativa de tirar a região do vazio populacional. Com a criação do território do Rio Branco (hoje Roraima), foram estabelecidas medidas que proporcionaram uma maior infraestrutura local, também como incentivo à vinda de colonos para o novo território[3].

Embora várias ações remontem a esses períodos, elas ganham tração somente com a intervenção direta dos governos militares na década de 1980, como parte de políticas voltadas à promoção da ocupação da região amazônica, notadamente as áreas fronteiriças[4].

[2] OLIVEIRA, Reginaldo Gomes de. **A herança dos descaminhos na formação do estado de Roraima**. 2003. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

[3] BARBOSA, Reinaldo. Ocupação humana em Roraima. I. Do histórico colonial ao início do assentamento dirigido. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi**, Pará, v. 9, p. 123-144, 1993. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228108857_Ocupacao_humana_em_Roraima_I_Do_historico_colonial_ao_inicio_do_asssentamento_dirigido. Acesso em: 23 out. 2023.

[4] SCHRAMM, Milen Margareth Fernandes. **História da educação de Roraima**: o Colégio Normal Regional Monteiro Lobato (1960-1970). 2013. 178 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, MS, 2013. Disponível em: https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/MESTRADO-DOUTORADO-EDUCACAO/MILEN%20MARGARETH%20FERNANDES%20SCHRAMM.pdf. Acesso em: 10 out. 2023.

As adversidades de acesso, as condições climáticas desafiadoras e a resistência da natureza à intervenção humana contribuíram para uma ocupação gradual de Roraima até a intervenção direta dos governos militares. A criação do estado abriu oportunidades significativas em termos de empregos públicos, uma vez que cargos especializados, anteriormente preenchidos por equipes transitórias vinculadas ao Governo Federal, passaram a ser ocupados de forma mais permanente[5].

Pode-se afirmar que Roraima é um estado marcado por características distintivas, abrangendo uma população diversificada que engloba povos indígenas e uma notável presença de migrantes dos diversos estados brasileiros e, inclusive, de venezuelanos, devido à crise no seu país.

Mais recentemente, o papel de Roraima como um ponto de chegada para migrantes venezuelanos destaca a importância do estado na geopolítica regional e global, além de demonstrar a capacidade deadaptação da região diante de desafios humanitários significativos[6].

[5] SCHRAMM, Milen Margareth Fernandes. **História da educação de Roraima**: o Colégio Normal Regional Monteiro Lobato (1960-1970). 2013. 178 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, MS, 2013. Disponível em: https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/MESTRADO-DOUTORADO-EDUCACAO/MILEN%20MARGARETH%20FERNANDES%20SCHRAMM.pdf. Acesso em: 10 out. 2023.;

[6] DAMASCENA, Maria Janilda da Silva. Caminhos formativos: magistérios indígenas em Roraima – Tamî'kan, Yarapiari e Amooko'iisantan. **Revista Contemporânea de Educação**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 42, 2023. Disponível em: http://dx.doi.org/10.20500/rce.v18i42.56457. Acesso em: 10 out. 2023.;

LIMA, Erick Cavalcanti Linhares de; SOUZA, Alcenir Gomes de. Cidadania Indígena: erradicação do sub-registro em comunidades tradicionais de Roraima. **Revista CNJ**, Brasília, DF, v. 3, n. 1, p. 28-36, jan./jun. 2019. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/ojs/revista-cnj/article/view/29/6. Acesso em: 10 out. 2023.

SOUZA, Alcenir Gomes de; LINHARES, Erick. Migrações massivas no Norte do Brasil: um estudo do acordo de colaboração celebrado entre o judiciário de Roraima e o Alto Comissariado das Nações Unidas para refugiados. **Revista de Estudos Jurídicos do Superior Tribunal de Justiça**, Brasília, DF, v. 1, n. 1, 2020. Disponível em: https://rejuri.stj.jus.br/index.php/revistacientifica/article/view/102/3. Acesso em: 10 out 2023.

3 O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RORAIMA – TJRR

O Tribunal de Justiça de Roraima tem sua origem na Carta Cidadã de 1988, com a criação do Estado de Roraima e seus poderes constituídos. A composição inicial do Tribunal registrava sete desembargadores, nomeados pelo primeiro governador eleito do estado, caracterizando-se pela escolha criteriosa de profissionais do Direito com vasta experiência, reputação ilibada e notório conhecimento jurídico.

Na atualidade, o TJRR conta com dez desembargadores. Além da comarca da capital Boa Vista, o Poder Judiciário estadual conta com as comarcas de Alto Alegre, Bonfim, Caracaraí, Mucajaí, Pacaraima, Rorainópolis e São Luiz, atendendo toda a população roraimense.

A capital Boa Vista, de acordo com o último censo do IBGE[7], reúne 413.486 habitantes, sendo a cidade mais populosa do estado. Os demais municípios do estado, embora com baixa concentração de população urbana, apresentam um grande número de comunidades indígenas e não indígenas. Tal realidade impõe grandes desafios à prestação dos serviços públicos, inclusive da justiça, quer pelas grandes distâncias e dificuldade de deslocamentos, quer pela diversidade cultural indígena e não indígena.

Para superar tais desafios, o TJRR implementou de maneira pioneira um sistema de justiça itinerante, permitindo que periodicamente a Justiça se desloque até as comunidades mais distantes.

[7] INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados**: Roraima. [*S. l.*]: IBGE, [2023]. Disponível: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rr.html. Acesso em: 15 out. 2023.

Atento à necessidade de aprimoramento ao quesito acesso à justiça, o TJRR inovou ao instituir o programa Justiça Cidadã, garantindo a toda população de Roraima, inclusive às comunidades ribeirinhas e indígenas que não são comarcas, o acesso permanente a postos avançados de atendimento do Poder Judiciário.

Com uma dinâmica de atendimento inovadora, o programa Justiça Cidadã garante o acesso à justiça das populações que residem em locais mais distantes da capital e de difícil acesso. Ademais, é considerado como modelo exitoso de inclusão digital pelo CNJ (Recomendação n. 130/2022-CNJ), teve seu marco inicial na Terra Indígena Waimiri-Atroari.

Imagem 1 – Posto Avançado de Atendimento – Unidade Waimiri-Atroari

Inauguração do Posto Avançado de Atendimento – Unidade Waimiri-Atroari, o primeiro em comunidade indígena.
Foto: Comunicação TJRR.

O programa também se destaca por sua facilidade de replicação, fornecendo um modelo de sucesso que pode ser inserido em diversas regiões e comunidades do país, incluindo áreas remotas e comunidades indígenas. Seu enfoque no célere atendimento judicial

e na disponibilização de serviços dos parceiros do sistema de justiça seguramente pode ser considerado como modelo de boa prática no Judiciário brasileiro.

Imagem 2 – Posto Avançado no Município de Uiramutã

Inauguração do Posto Avançado de Atendimento – Uiramutã.
Foto: Comunicação TJRR.

Imagem 3 – Posto Avançado de Atendimento
do Projeto Justiça Cidadã na Operação Acolhida

Posto Avançado de Atendimento – Unidade Operação Acolhida.
Foto: Comunicação TJRR.

4 A ESCOLA JUDICIAL DE RORAIMA – EJURR

A história da Ejurr teve seu início no ano de 1994, momento em que foi aprovado o Estatuto da Escola Superior da Magistratura do Estado de Roraima – Esmarr, por meio da Resolução do Tribunal Pleno n. 6, de 12 de maio de 1994.

Com o crescimento das demandas judiciais e a necessidade de capacitações e formações específicas, em 2006 foi criada a Escola do Servidor do Poder Judiciário do Estado de Roraima.

A consolidação das competências da Ejurr aconteceu em 2011 por meio da Lei Complementar Estadual n. 175/2011, que a integrou à estrutura administrativa do Tribunal de Justiça de Roraima. As competências da Ejurr foram ditadas pela Lei Complementar Estadual n. 221/2014, e sua estrutura organizacional delineada pela Resolução TP n. 70/2016. Nesse período, os órgãos reguladores de formação e aperfeiçoamento dos servidores do Poder Judiciário e dos magistrados lançaram políticas nacionais e programas de formação, de acordo com as diretrizes do CNJ e da Enfam.

Em 2017, a Ejurr ganhou sua sede própria no Núcleo Administrativo Edifício Luiz Rosalvo Indrusiak Fin, na capital Boa Vista. No mesmo ano, estabeleceu parceria com a Universidade Estadual de Roraima – UERR, lançando sua segunda turma de especialização, desta feita em Gestão Pública.

A Ejurr tem se destacado não apenas pela formação corporativa de seus magistrados e servidores, mas igualmente por suas realizações, cursos e programas voltados à população, como o projeto A Escola Vai à Escola: educando para a cidadania, que visa proporcionar aos jovens estudantes das escolas públicas formação cultural, científica e humanística, contribuindo sobremaneira para a aproximação da Justiça com a população.

A Ejurr tem se notabilizado pelo desenvolvimento de parcerias institucionais com diversas escolas judiciais do país, destacando a importância da Enfam em sua nobilíssima e vitoriosa missão de promover, regulamentar e fiscalizar, em âmbito nacional, a formação e o aperfeiçoamento dos magistrados, para que a Justiça esteja em sintonia com a demanda social, reconhecendo a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados como instituição de excelência em ensino e pesquisa.

Em 2021, a Ejurr ratificou o seu compromisso com a inovação e a gestão estratégica, capacitando seus servidores para um diagnóstico e uma prospecção da Escola. No mesmo ano, foram alcançados marcos importantes, como a garantia de acessibilidade nas atividades formativas, a publicação do seu Regimento Interno e a realização da terceira especialização, o Latin Legum Magister – LLM em Direito – Gestão Judiciária, com foco na gestão do primeiro grau.

No ano de 2022, a Ejurr concentrou-se na produção de sua documentação identitária, consolidando seu papel como centro de formação e aperfeiçoamento, expandindo sua oferta de cursos de pós-graduação para servidores e magistrados.

Em 2023, o programa A Escola vai à Escola: educando para a cidadania foi ampliado, contemplando estudantes, servidores, pais e professores das escolas públicas da capital e do interior. O programa visa estimular o protagonismo juvenil, fortalecer a formação dos professores e dos valores éticos e humanísticos, promover a aplicação de metodologias ativas para envolver os alunos, incentivando a criatividade e a inovação, em perfeito alinhamento com os objetivos do Poder Judiciário e a Recomendação n. 136/2022 do Conselho Nacional de Justiça.

O programa – destacando a importância das parcerias com entidades da sociedade civil, notadamente escolas públicas – proporciona aos jovens estudantes a realização de cursos e palestras,

enfatizando valores éticos e humanísticos mediante a utilização de métodos ativos de ensino, garantindo a magistrados e magistradas o exercício da docência, além de possibilitar ao público jovem das escolas públicas, capacitação presencial com formadores de vulto nacional.

Imagem 4 – Desembargador William Douglas

Palestra do projeto A Escola Vai à Escola: educando para a cidadania, ministrada pelo Desembargador Federal William Douglas para estudantes do Colégio Militar Estadual de Ensino Fundamental e Médio Cel PM Derly Luiz Vieira Borges – CME/PMRR.

Foto: Comunicação Ejurr (2019).

O programa A Escola Vai à Escola: educando para a cidadania contempla não apenas alunos, mas também oferece capacitação aos professores das escolas públicas, reforçando os valores éticos para a construção de uma cidadania plena.

O programa tem contribuído decisivamente para a formação dos jovens estudantes das escolas públicas, realçando a importância dos valores éticos e humanísticos, do empreendedorismo, da liderança e da cultura da paz, estimulando a geração de seres humanos mais críticos, reflexivos, conscientes, participativos e responsáveis em suas interações sociais.

É importante registrar que, além do principal objetivo de formação dos jovens cidadãos, o programa A Escola Vai à Escola: educando para a cidadania atende à necessidade de fortalecimento de aproximação e integração entre o Poder Judiciário e a população, promovendo a contínua reflexão sobre valores, competências e habilidades que contribuam para a construção de uma sociedade mais justa, humana e pacífica. O programa encontra-se perfeitamente alinhado à missão e visão do Poder Judiciário, que busca estimular a justiça para a promoção da paz social e estabelecer um relacionamento mais próximo com a sociedade, nos termos do Planejamento Estratégico 2021/2026 do Poder Judiciário e da Recomendação n. 136/2022 do CNJ.

5 PROGRAMA DE RESIDÊNCIA JUDICIAL

Outra iniciativa de grande relevo que conta com a participação decisiva da Ejurr é o Programa de Residência Judicial, que tem por objetivo contribuir na formação e preparação dos jovens bacharéis em Direito para atuarem no sistema de justiça.

Composto por duas etapas, o programa abrange estudos teórico-científicos, seguindo a prática jurisdicional tutelada, em que os residentes judiciais aplicam o conhecimento teórico adquirido em situações reais, sob a orientação de magistrados e magistradas que atuam como preceptores.

Vale mencionar que os residentes judiciais fazem jus a uma bolsa de estudos e são escolhidos mediante processo seletivo público de duas etapas, com perfeita observância ao regime legal de cotas, prevendo o modelo roraimense o estabelecimento de vagas específicas para os jovens de origem indígena bacharéis e bacharelas em Direito.

Imagem 5 – Participantes do programa Residência Judicial

Na foto, o diretor da Ejurr, Desembargador Cristóvão Suter, e os residentes judiciais Lucas Silva e Kesya Oliveira.

Foto: Comunicação Ejurr (2023)

> Sou macuxi e saí de Normandia muito jovem para estudar. Sempre sonhei em fazer Direito. Na minha família já tivemos lideranças, como meu tio Manuel Gutierres e sua esposa, que já foram líderes de uma comunidade no rumo do paredão. A residência é uma oportunidade única de desenvolver técnicas para minha área de trabalho, pois eu quero seguir carreira de analista jurídica. Estamos ganhando o mundo, acredito que isso tem um impacto muito grande para o nosso povo. Hoje fazemos a nossa história (residente judicial Kesya Oliveira).

6 CURSOS DE INGLÊS E ESPANHOL PARA MAGISTRADOS E SERVIDORES

A oferta de cursos de inglês e espanhol para magistrados e servidores pela Escola do Judiciário de Roraima constitui iniciativa que merece especial registro.

Mais do que promover o aprendizado de idiomas estrangeiros, os cursos de inglês e espanhol oferecidos pela Ejurr aos seus servidores e magistrados têm por escopo atender às necessidades da população imigrante, proporcionando um atendimento acessivo e humano aos irmãos venezuelanos e haitianos que buscam melhores condições de vida em nosso país.

Com o aumento da imigração, a crescente diversidade de culturas e a ampliação exponencial das demandas, a melhor comunicação em diferentes idiomas, notadamente o espanhol e o inglês, revelou-se como essencial ao Poder Judiciário de Roraima.

Para além da capacitação, os cursos de línguas proporcionam a possibilidade de interação com públicos de diversas nacionalidades, contribuindo para a inclusão social.

7 ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO JUDICIÁRIA

Fruto da parceria firmada com a Fundação Getulio Vargas – FGV, a Ejurr propiciou capacitação especializada a magistrados e servidores por meio da Especialização em Gestão Judiciária. O curso, que teve seu início em março de 2022, apresentou uma abordagem holística, combinando tecnologia, didática de qualidade, sólidas bases acadêmicas e experiência prática para aprimorar o conhecimento e as habilidades dos profissionais nas áreas de gestão técnica do Poder Judiciário.

8 MESTRADO EM PRESTAÇÃO JURISDICIONAL E DIREITOS HUMANOS

Resultado da mais recente e vitoriosa iniciativa da Ejurr e do TJRR em parceria com a Escola Superior da Magistratura Tocantinense – Esmat, a Universidade Federal de Tocantins – UFT, o Tribunal Regional Eleitoral de Roraima – TRE/RR e o Tribunal de Justiça do Acre – TJAC e o Mestrado em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos reflete o compromisso contínuo da Ejurr em oferecer educação de qualidade e promover a excelência na prestação jurisdicional em Roraima.

Imagem 6 – Aula Inaugural do Mestrado em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos

Mesa da aula inaugural do mestrado em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos em Roraima com o Desembargador Marco Villas Boas, diretor da Esmat, e representantes da Ejurr, TRE-RR e Universidade Federal de Tocantins.

Foto: Comunicação Ejurr (2023)

É importante realçar que a criação da Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura – Renejum constitui passo decisivo no avanço do ensino corporativo, unindo diversos segmentos da Justiça, possibilitando promoção de estudos, pesquisas, projetos e trabalhos

conjuntos voltados à implementação de atos normativos e políticas públicas no Poder Judiciário; compartilhamento de boas práticas, conhecimentos e informações referentes à educação judicial e inovação no sistema de justiça; socialização de iniciativas inovadoras e sustentáveis no que se refere à gestão educacional, ao currículo e à avaliação no âmbito da educação dos membros do Poder Judiciário, realidade que somente foi alcançada graças à iniciativa e olhar de futuro da Enfam, dirigida com sabedoria e proficiência pelo eminente Ministro Mauro Campbell.

9 DESAFIOS E BOAS PRÁTICAS

As ações, os programas e as formações conduzidas no âmbito da Ejurr para magistrados e servidores do Tribunal de Justiça de Roraima – TJRR representam um avanço significativo e uma oportunidade valiosa para aqueles que buscam conciliar a prestação jurisdicional com o contínuo aperfeiçoamento profissional. Magistrados e magistradas desempenham papel vital na administração da justiça e, ao mesmo tempo, enfrentam a necessidade constante de se manterem atualizados nas ciências jurídicas em constante evolução.

Nesse cenário, as ações e formações patrocinadas pela Ejurr constituem ferramenta essencial à permanente capacitação e especialização de magistrados e servidores para enfrentar os constantes desafios, como o aumento numérico e de complexidade das demandas judiciais, bem como a necessidade de abordagens sensíveis a temas interculturais e transversais. A oferta de cursos de formação continuada permite que magistrados e magistradas aprimorem e desenvolvam habilidades e conhecimentos importantes às tomadas de decisões.

Ademais, as ações e formações ministradas pela Ejurr criam um ambiente colaborativo que permite o compartilhamento

de experiências e melhores práticas, promovendo um perene aperfeiçoamento da qualidade da prestação jurisdicional em Roraima. Ao conciliar suas responsabilidades judiciais com a participação ativa em programas educacionais, os magistrados fortalecem sua capacidade de servir à comunidade com eficiência, garantindo que a justiça seja acessível, equitativa e alinhada aos valores éticos e humanísticos.

Somente no ano de 2023, a Escola realizou 57 ações formativas, reunindo 3.667 alunos, com a decisiva participação de magistrados e magistradas. Números tão expressivos refletem o firme compromisso dos integrantes do sistema de justiça com a busca contínua de aprimoramento profissional por meio das oportunidades de formação oferecidas pela Ejurr.

Com o objetivo de garantir o máximo de ações junto às comarcas do interior, vários cursos e palestras são realizados via EaD, nos modelos síncrono e assíncrono, transmitidos via internet, e é garantida a participação de magistrados e servidores das localidades mais distantes do interior do estado.

Essa metodologia tem se revelado uma solução eficaz para superar as barreiras geográficas e proporcionar a todos os integrantes do sistema de justiça de Roraima aprendizado e aprimoramento oferecidos pela Ejurr, contribuindo para a democratização do acesso à formação jurídica e humanística.

A Escola reforça seu compromisso com a acessibilidade, garantindo que suas atividades sejam acessíveis a todos os magistrados, servidores e parceiros. Para atender a tal missão, a Ejurr incorpora a interpretação em Língua Brasileira de Sinais – Libras, audiodescrição e legendamento em diversas de suas formações e eventos.

Tal abordagem inclusiva significa mais do que atenção às necessidades das pessoas com deficiências auditiva e visual, traduzindo verdadeiro enriquecimento ao aprendizado de todos os participantes,

promovendo uma cultura de igualdade e respeito às diversidades no ambiente de ensino. Dessa forma, a Escola se destaca como um exemplo de instituição que reconhece a importância de tornar o conhecimento e a formação científica/humanística acessível a todos, quaisquer que sejam as peculiaridades.

No campo das boas práticas, a interinstitucionalidade entre as Escolas Judiciais, fruto da iniciativa da Enfam, reforçou a possibilidade de parceria com a Escola Superior da Magistratura Tocantinense e a Universidade Federal de Tocantins, enriquecendo a formação de magistrados e servidores, com a oferta do mestrado em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos, revelando uma iniciativa exitosa na promoção da excelência na prestação jurisdicional.

10 CONCLUSÃO

Em conclusão, pode-se afirmar que o Tribunal de Justiça de Roraima desempenha papel essencial, desenvolvendo ações e programas de extremo relevo, como o programa Justiça Cidadã, garantindo a toda a população de Roraima justiça e cidadania.

A Escola Judicial de Roraima, atenta à singularidade geográfica e social do seu estado, tem contribuído decisivamente para aprimorar o sistema de justiça, desenvolvendo ações e programas inovadores no campo educacional e de formação, auxiliando decisivamente para melhor capacitação e formação ética e humanística de seus magistrados e servidores.

Consciente de sua responsabilidade social, além da formação de seu público corporativo, a Ejurr desempenha papel proativo junto à população por meio de iniciativas, como o programa A Escola Vai à Escola: educando para a cidadania, destacando valores éticos e

humanísticos, competências e habilidades entre os jovens estudantes das escolas públicas.

A realização de parcerias com outras instituições e a oferta do Mestrado em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos refletem o compromisso contínuo da Ejurr em promover a excelência na prestação jurisdicional em Roraima.

Embora o TJRR e a Ejurr enfrentem desafios significativos, suas práticas inovadoras e compromisso com a educação e formação de qualidade demonstram o empenho em garantir que a justiça seja uma realidade acessível a todos os cidadãos. Tais iniciativas, além de fortalecerem o sistema de justiça, contribuem para a formação de uma sociedade mais justa, humana e solidária.

As atividades desenvolvidas pela Escola podem servir de inspiração para outras regiões do Brasil, multiplicando a possibilidade de ações e programas das escolas judiciais, promovendo cidadania e justiça.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Reinaldo. Ocupação humana em Roraima. I. Do histórico colonial ao início do assentamento dirigido. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi**, Pará, v. 9, p. 123-144, 1993. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228108857_Ocupacao_humana_em_Roraima_I_Do_historico_colonial_ao_inicio_do_asssentamento_dirigido. Acesso em: 23 out. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Perfil Sociodemográfico dos Magistrados Brasileiros – 2018**. Brasília, DF: CNJ, 2018. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/09/a18da313c6fdcb6f364789672b64fcef_c948e694435a52768cbc00bda11979a3.pdf. Acesso em: 15 out. 2023.

DAMASCENA, Maria Janilda da Silva. Caminhos formativos: magistérios indígenas em Roraima – Tamî'kan, Yarapiari e Amooko'iisantan. **Revista Contemporânea de Educação**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 42, 2023. Disponível em: http://dx.doi.org/10.20500/rce.v18i42.56457. Acesso em: 10 out. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados**: Roraima. [*S. l.*]: IBGE, [2023]. Disponível: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rr.html. Acesso em: 15 out. 2023.

LIMA, Erick Cavalcanti Linhares de; SOUZA, Alcenir Gomes de. Cidadania Indígena: erradicação do sub-registro em comunidades tradicionais de Roraima. **Revista CNJ**, Brasília, DF, v. 3, n. 1, p. 28-36, jan./jun. 2019. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/ojs/revista-

cnj/article/view/29/6. Acesso em: 10 out. 2023.
OLIVEIRA, Reginaldo Gomes de. **A herança dos descaminhos na formação do estado de Roraima**. 2003. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

SCHRAMM, Milen Margareth Fernandes. **História da educação de Roraima**: o Colégio Normal Regional Monteiro Lobato (1960-1970). 2013. 178 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, MS, 2013. Disponível em: https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/MESTRADO-DOUTORADO-EDUCACAO/MILEN%20MARGARETH%20FERNANDES%20SCHRAMM.pdf. Acesso em: 10 out. 2023.

SOUZA, Alcenir Gomes de; LINHARES, Erick. Migrações massivas no Norte do Brasil: um estudo do acordo de colaboração celebrado entre o judiciário de Roraima e o Alto Comissariado das Nações Unidas para refugiados. **Revista de Estudos Jurídicos do Superior Tribunal de Justiça**, Brasília, DF, v. 1, n. 1, 2020. Disponível em: https://rejuri.stj.jus.br/index.php/revistacientifica/article/view/102/3. Acesso em: 10 out 2023.

CAPÍTULO 10

ESCOLA DO PODER JUDICIÁRIO DO ACRE

PROGRAMA SABER SEM FRONTEIRAS: PRESTAÇÃO JURISDICIONAL EFICIENTE E HUMANIZADA

ELCIO SABO MENDES JÚNIOR*
CREUZIANE SANTOS DE OLIVEIRA**
BRENO CAVALCANTE DO NASCIMENTO***

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 Programa Saber sem Fronteiras: impulsionando o desenvolvimento profissional com a parceria da corregedoria;

* Mestrando em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos pela Universidade Federal de Tocantins – UFT. Especialista em Gestão do Poder Judiciário pela Fundação Getulio Vargas – FGV. Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado do Acre – TJAC. Diretor da Escola do Poder Judiciário do Acre e Superintendente do Centro de Estudos e Pesquisas em Reabilitação – Cepre.

** Bacharel em Direito pela Faculdade da Amazônia Ocidental – FAAO – 2015.

*** Mestre em Educação pela Universidade Federal do Acre – Ufac. Especialista em Docência para Educação Profissional, Tecnologia da Informação e Comunicação, Redes de Computadores e Gestão, docência e implantação de EaD.

2.1 Desenvolvimento de competências e linhas de aprendizado no Programa Saber sem Fronteiras: capacitando profissionais para uma prestação jurisdicional humanizada. 3 Metodologia; 3.1 Relato de experiência; 3.2 Estudo de caso-piloto com foco à central de processamento eletrônico: uma abordagem humanística. 4 Conclusão. Referências.

1 INTRODUÇÃO

A Escola do Poder Judiciário do Acre – Esjud foi criada pela Lei Complementar n. 257, de 29 de janeiro de 2013, como órgão integrante do Tribunal de Justiça do Estado do Acre – TJAC, com sede em Rio Branco e atuação em todo o estado. No Estado do Acre, a Esjud é destinada à formação, ao aperfeiçoamento e à especialização dos magistrados e servidores do Poder Judiciário[1].

Além disso, o alcance da Escola não se limita apenas aos profissionais internos; ela promove atividades culturais e cursos destinados ao aprimoramento de estudos e práticas de saberes, em quaisquer modalidades, com ou sem apoio de instituições e universidades parceiras, para colaboradores integrantes de outros órgãos e comunidade em geral.

Em 2023, a direção da Esjud tomou uma iniciativa estratégica, ao lançar o programa Saber sem Fronteiras, com o objetivo de desenvolver competências específicas em magistrados e servidores

[1] ACRE. Tribunal de Justiça do Estado do Acre. **Resolução n. 260, de 30 de junho de 2021**. Dispõe sobre o Regimento Interno da Escola do Poder Judiciário do Estado do Acre. Rio Branco: TJAC, 2021. Título 1. Cap. 1, art. 2º. Disponível em: https://www.tjac.jus.br/wp-content/uploads/2021/07/Resolucao_TPADM_TJAC_260_2021.pdf. Acesso em: 21 abr. 2024.

lotados nas unidades do TJAC e contribuir à prestação jurisdicional célere e eficiente, entendendo que a justiça ágil e informada é fundamental para o cidadão.

Esse enfoque na celeridade processual não apenas agiliza a resolução de litígios, mas promove a humanização do sistema judiciário, permitindo que as partes envolvidas alcancem uma conclusão de suas disputas de maneira rápida e, por conseguinte, o reestabelecimento da paz social com maior brevidade.

O aspecto principal da referida atuação surgiu da parceria entre a Corregedoria-Geral de Justiça – Coger e a Escola do Poder Judiciário – Esjud, por meio das correições gerais dos foros, em que realizam o levantamento das problemáticas e dificuldades das unidades[2].

Os apontamentos da corregedoria e presidência, pautados pelas correições, estabelecem orientações e recomendações que direcionam os cursos de aperfeiçoamento ministrados.

A Escola desempenha um papel essencial, fornecendo capacitação *in loco* para magistrados e servidores, abordando competências necessárias em diversas áreas, desde direito indígena até ética e deontologia. Isso resulta em profissionais mais preparados para atender ao Poder Judiciário e ao jurisdicionado, melhorando a gestão das unidades judiciárias, a tomada de decisões e a entrega final da prestação jurisdicional.

Para isso, dividiu-se o programa em quatro módulos de formação: o primeiro voltado às unidades do primeiro grau; o segundo voltado às unidades judiciárias e administrativas de primeiro e

[2] À Coger cabe a fiscalização, em caráter geral e permanente, das atividades dos órgãos e serviços judiciários de primeira instância, bem assim das atividades dos serviços notariais e de registros (art. 54 do Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Estado do Acre). TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ACRE. **Regimento Interno**. Rio Branco: TJAC, 2021. Disponível em: https://www.tjac.jus.br/wp-content/uploads/2022/03/Regimento_Interno_TJAC_revogado.pdf. Acesso em: 21 abr. 2024.

segundo graus; o terceiro (em construção) com o foco nas atividades jurisdicionais; e, por fim, o quarto (em estruturação) que trata exclusivamente sobre os cuidados com a saúde.

O programa Saber sem Fronteiras, em seu Módulo I, oferece um itinerário formativo com trilha de formação[3], em que é possível escolher qual formação a unidade necessita e trabalhar nos *gaps*[4], pois o aluno terá suas habilidades e competências desenvolvidas em várias áreas: direito indígena, língua portuguesa, responsabilidade ambiental, justiça restaurativa, acessibilidade, produtividade, sistemas de apoio à jurisdição, saúde mental, infância e juventude, constituição, ética e deontologia.

[3] O itinerário formativo e a trilha de formação são conceitos adotados pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam para capacitar magistrados. **Itinerário formativo:** é um plano estruturado que organiza os conhecimentos necessários para o desenvolvimento das competências dos magistrados. Esses conhecimentos são agrupados em módulos teórico-práticos que respondem às necessidades da prática jurídica. O itinerário formativo permite que os magistrados escolham os módulos que desejam cursar, adaptando sua formação às suas necessidades específicas. **Trilha de formação:** refere-se ao percurso individual que um magistrado segue ao escolher os módulos do itinerário formativo de acordo com suas experiências anteriores e necessidades. É a trajetória personalizada de aprendizado que atende às necessidades específicas de cada magistrado. ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Diretrizes pedagógicas da Enfam para formação e aperfeiçoamento de magistrados**. Brasília, DF: 2017. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_Enfam_2017_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam-_Texto_-Principal.pdf. Acesso em: 28 out. 2023.

[4] *Gap*, em inglês, significa: vão, lacuna, brecha, vácuo, distanciamento etc. Logo, devido a sua infinidade de significados, existem uma série de contextos em que essa palavra pode ser inserida. O cenário em que a palavra *gap* mais aparece é quando desejamos nos referir à diferença entre o desempenho e os resultados desejados de uma organização e sua realidade atual. No texto os *gaps* tratam das lacunas nas habilidades e conhecimentos que são necessários para realizar com eficácia uma tarefa ou função. Identificam a forma de resolver essas lacunas que é essencial para melhorar o desempenho e alcançar os objetivos, tanto no contexto pessoal quanto profissional dos servidores(as) e magistrados(as). ROMUALDO, Brenda. **Entenda o significado do conceito de Gap empresarial e aprenda a evitá-lo!** [*s.l*]: Voitto, 2021. Disponível em: https://www.voitto.com.br/blog/artigo/gap. Acesso em: 28 out. 2023.

Diante desse conjunto, torna-se evidente que a Escola do Poder Judiciário do Acre desempenha um papel fundamental na busca pela humanização do sistema judiciário, ao investir no aprimoramento de magistrados e servidores.

2 PROGRAMA SABER SEM FRONTEIRAS: IMPULSIONANDO O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL COM A PARCERIA DA CORREGEDORIA

No TJAC, a busca pela excelência na prestação jurisdicional não se limita apenas à resolução de casos, mas ao aprimoramento constante de magistrados e servidores. Uma das iniciativas, como dito alhures, que exemplifica esse compromisso é o programa Saber sem Fronteiras, uma inovação pioneira da Esjud, impulsionada pela Corregedoria-Geral de Justiça – Coger.

A Coger desempenha um papel central ao publicar, até o início do mês de fevereiro de cada ano, o calendário de Correição Geral Ordinária das Unidades Judiciárias das Comarcas de Entrâncias Inicial e Final, Turmas Recursais e Centro Judiciário de Solução de Conflitos – Cejusc.

Com efeito, a Correição Geral Ordinária serve como instrumento de auxílio, fiscalização e orientação, consubstanciada na análise do quadro situacional da unidade judiciária em espeque, de modo que necessidades de formações específicas da unidade sejam avaliadas e perquiridas eventuais necessidades de aperfeiçoamento administrativo e jurisdicional.

Outrossim, antes do período de correição, a Coger encaminha um formulário eletrônico a ser preenchido pelas unidades judiciárias, o qual possui por escopo obter informações gerais

acerca do funcionamento interno e das reais necessidades de aperfeiçoamento.

A Coger realiza um levantamento das necessidades a partir de entrevistas com magistrados e servidores. Nesse momento, há a oportunidade de sugerir ações educacionais estratégicas que os auxiliarão em sua prática laboral.

Resulta, assim, que a Coger demonstra o delineamento de cursos e capacitações necessários ao desenvolvimento do aperfeiçoamento dos magistrados e servidores das unidades, especificando, detalhadamente, no âmbito do ensino, as reais necessidades das ferramentas auxiliares por parte da Escola.

Nessa amplitude de atuação da Esjud, orientada pelas informações fornecidas pela Coger, de onde surgiu o programa Saber sem Fronteiras, iniciativa inédita do Tribunal de Justiça do Estado do Acre – TJAC, é realizada a aproximação dos magistrados e servidores que atuam em todas as comarcas do estado, promovendo o aperfeiçoamento em curso de aprimoramento técnico e intelectual.

Os conteúdos oferecidos nesse curso para aperfeiçoamento de competências foram organizados de forma a permitir que o aluno desenvolva suas capacidades de autonomia, inclusive no ambiente virtual de aprendizagem, reunindo saberes que possuam e complementando-os com os muitos materiais que estarão disponibilizados.

Estarão disponíveis vídeos e textos específicos nas temáticas do programa, seguidos de atividades de fixação, verificação e avaliação. Na plataforma virtual, os alunos podem participar de fóruns, *chats*, estudos de casos, registros reflexivos e outras atividades, exercitando protagonismo em metodologias ativas como recomenda a práxis pedagógica da Enfam.

A formação continuada de magistrados e servidores é mais do que uma simples necessidade: é um investimento no aprimoramento

das habilidades e competências que são fundamentais para o funcionamento eficiente do Poder Judiciário.

O programa Saber sem Fronteiras reflete o compromisso do TJAC, com o apoio da Coger, por meio da Esjud, em valorizar o profissional na instituição, equipando-o com as ferramentas necessárias para desempenhar suas funções de maneira mais eficiente e alinhada com os princípios da Justiça e da dignidade da pessoa humana.

2.1 Desenvolvimento de competências e linhas de aprendizado no Programa Saber sem Fronteiras: capacitando profissionais para uma prestação jurisdicional humanizada

A Enfam tem como missão: "promover, regulamentar e fiscalizar, em âmbito nacional, a formação e o aperfeiçoamento dos magistrados para que a Justiça esteja em sintonia com a demanda social"[5]. Suas ações estão fortemente direcionadas para a educação profissional necessária ao enfrentamento das complexas situações de trabalho na prática jurisdicional. Isso é alcançado com o desenvolvimento de competências dos magistrados e servidores, tanto por meio da formação inicial quanto da educação continuada.

Ao participar do itinerário formativo e desenvolver sua trilha de formação no programa Saber sem Fronteiras, os alunos se engajam em uma jornada de aprimoramento profissional que vai além do tradicional. Esse programa é projetado para capacitá-los a adquirir competências abrangentes, conforme diretrizes pedagógicas da Enfam.

[5] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Projeto de Desenvolvimento Institucional 2019-2023**: diretrizes gerais para realizar e orientar a formação e o aperfeiçoamento de magistrados (Justiça Federal e Estadual). Brasília, DF: Enfam, 2019. p. 10. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2019/10/Projeto_pedagogico_institucional.pdf. Acesso em: 28 out. 2023.

Assim, os participantes do programa são capacitados a lidar de forma eficiente e compreensiva com a complexidade das questões jurídicas no contexto social em constante evolução.

Os participantes do programa deverão:

a. Aprender as medidas que podem ser adotadas nos casos de indígenas acusados, réus, condenados ou privados de liberdade, como o critério da autodeclaração da pessoa indígena, a presença de intérprete durante o processo e a adequação de penas e medidas cautelares aos costumes e às tradições, para atuar com mais eficiência nos processos que envolvem indígenas, assegurando e promovendo direitos à luz dos arts. 231 e 232 da Constituição Federal e dos normativos do CNJ;
b. Aprender os elementos da morfossintaxe para adquirir mais habilidade linguística no trato diário com as partes e na produção escrita de sentenças, despachos e decisões;
c. Desenvolver competências sobre a política de sustentabilidade do Poder Judiciário, seus modelos de gestão organizacional com base em ações ambientalmente corretas, economicamente viáveis e socialmente justas e inclusivas, culturalmente diversas e pautadas na integridade, em busca de um desenvolvimento nacional sustentável, para implementar em sua unidade judiciária práticas que estimulem o uso consciente de recursos naturais e financeiros, no alcance de suas metas, missão e visão preconizadas no plano estratégico;
d. Conhecer a proposta da justiça restaurativa na aplicação eficiente de metodologias de intervenção próprias à mediação e à conciliação, bem como os mecanismos autocompositivos de resolução de conflitos, para incentivar e estimular a

pacificação das relações sociais de forma mais efetiva do que a decisão judicial, também reduzindo a reincidência criminal e diminuindo a concentração de demandas judicializadas;

e. Identificar os pressupostos teóricos sobre acessibilidade atitudinal, comunicacional, tecnológica, social e arquitetônica, compreendendo as barreiras urbanísticas ou ambientais às pessoas com deficiência, para exercer a jurisdição de forma mais justa, assegurando e promovendo direitos ao decidir e proferir despachos, sentenças e demais pronunciamentos judiciais;

f. Criar competências para utilização de ferramentas estatísticas e baixa de acervo: os tempos médios de tramitação, sentença, baixa, suspensão, concluso para a sentença, julgamento a baixa e de giro do acervo, para ser mais célere em sua atuação jurisdicional e melhorar sua produtividade, atendendo o Poder Judiciário do Estado do Acre no alcance de suas metas, missão e visão preconizadas no plano estratégico;

g. Experimentar o uso dos sistemas da Plataforma Digital do Poder Judiciário – PDPJ. Corporativo/CNJ; Banco Nacional de Monitoramento de Prisões – BNMP; Sistema de Busca de Ativos do Poder Judiciário – Sisbajud; Restrições Judiciais sobre Veículos Automotores – Renajud; Sistema Nacional de Adoção e Acolhimento – SNA; e Processo Judicial Eletrônico – PJeCor das corregedorias, para ser mais célere em sua atuação jurisdicional e melhorar sua produtividade, atendendo o Poder Judiciário do Estado do Acre no alcance de suas metas, missão e visão preconizadas no plano estratégico;

h. Identificar os transtornos mentais e seus indícios sintomatológicos e as possibilidades de tratamento, para exercer a jurisdição de forma mais justa, assegurando e

promovendo direitos ao decidir, proferir despachos, sentenças e demais pronunciamentos judiciais;

i. Compreender sobre a adoção e suas modalidades, a reavaliação trimestral, os fluxos de trabalho otimizados e a entrega voluntária, para ser mais célere em sua atuação jurisdicional e melhorar sua produtividade, atendendo o Poder Judiciário do Estado do Acre no alcance de suas metas, missão e visão preconizadas no plano estratégico;

j. Entender sobre o princípio da fraternidade como primordial na busca de efetivação dos Direitos Fundamentais para exercer a jurisdição de forma mais justa, assegurando e promovendo direitos ao decidir, proferir despachos e sentenças e demais pronunciamentos judiciais; e

k. Assimilar sobre ética e deontologia, ao desenvolver consciência reflexiva e conduta profissional a partir da compreensão do homem e da mulher no universo jurídico, para exercer a jurisdição de forma mais justa e equânime, assegurando e promovendo direitos ao decidir, proferir despachos, sentenças e demais pronunciamentos judiciais.

3 METODOLOGIA

A Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados traz no Planejamento Estratégico das Escolas Judiciais e de Magistratura, 2021-2026, a missão de "formar pessoas para que possam promover justiça em sintonia com as expectativas da sociedade", alinhada à visão de "contribuir para a melhoria contínua e inovação do Poder Judiciário, auxiliando na formação e aperfeiçoamento de excelência em competência", fundamentadas em valores como "ética,

humanismo, transdisciplinaridade, celeridade, profissionalismo, sustentabilidade, cooperação, engajamento e excelência"[6].

No mesmo diapasão, a Enfam apresenta, em suas diretrizes pedagógicas, o processo de formação por competência e aprendizagem, alinhavado à natureza humanística e interdisciplinar, com caminhos metodológicos disruptivos dos processos produtivos rígidos que tinham a memorização de procedimentos como atuação principal no exercício da prática jurisdicional.

Os novos processos educativos são necessários e permitem ao aluno transitar da situação de mero espectador para protagonista de sua formação, adquirindo capacidade de compreender a divisão social do trabalho para que possa intervir no conflito social real, para além da relação processual e transversalmente possa atuar comprometido com os valores da sociedade, preservando a dignidade humana e a paz.

Feita essa abordagem, a metodologia aplicada, até o momento, principalmente, no tocante ao trabalho conjunto entre Coger e Esjud, trata-se de pesquisa qualitativa, descritiva, do tipo relato de experiência, com aplicação de estudo de caso[7]. Essa escolha metodológica está alinhada com as diretrizes da Enfam, a qual preza pela formação de

[6] Missão, Visão e Valores. *Cf.* ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Planejamento Estratégico das Escolas Judiciais e de Magistratura**: 2021-2026 Brasília, DF: [2020?]. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2021/05/Plano-estrategico-escolas-diagramado-11.5.21.pdf. Acesso em: 29 out. 2023.

[7] Espera-se que um estudo de caso consiga captar a complexidade de um caso único. Uma folha ou até um simples palito tem complexidades ímpares, mas raramente nos daremos ao trabalho de os submeter a um estudo de caso. Estudamo-lo quando ele próprio se reveste de um interesse muito especial, e então procuramos o pormenor da interação com os seus contextos. O estudo de caso é o estudo da particularidade e complexidade de um único caso, conseguindo compreender a sua atividade no âmbito de circunstâncias importantes. STAKE, Robert E. **A arte de investigação com estudos de caso**. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009. p. 11.

magistrados e servidores baseada na problematização[8] da realidade e compreensão profunda dela. A proposta não apenas parte da percepção limitada e nebulosa da realidade, mas a desmembra, analisa e compreende em sua totalidade.

Por pesquisa qualitativa, Minayo, falando sobre essas abordagens, afirma que:

> A diferença entre qualitativo-quantitativo é de natureza. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatísticas apreendem dos fenômenos apenas a região "visível, ecológica, morfológica e concreta", a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas [9].

Para Lopes:

> Um relato de experiência pertence ao domínio social, fazendo parte das experiências humanas, devendo conter tanto impressões observadas quanto conjecturadas. Este tipo de estudo

[8] A proposta didático-pedagógica da Escola preza pela formação integral do magistrado, aliada a iniciativas educacionais baseadas na problematização da realidade, que atendam às necessidades resultantes das complexas e contínuas mudanças sociais. ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Diretrizes pedagógicas da Enfam para a formação e aperfeiçoamento de magistrados**. Brasília, DF: 2017. p. 8. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_Enfam_2017_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam-_Texto_-Principal.pdf. Acesso em: 29 out. 2023.

[9] MINAYO, Maria Cecilia de Souza (org.). **Pesquisa social:** teoria método e criatividade. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 22.

> é importante para a descrição de uma vivência particular que suscitou reflexões novas sobre um fenômeno específico[10].

Nesse sentido, a Escola Nacional propõe a necessidade de conhecer a realidade para poder problematizá-la e assim ela passar a ser ponto de partida (diagnóstica) e também ponto de chegada (solução do problema), mas que agora "em um patamar superior de compreensão: da percepção limitada e nebulosa da realidade, chega-se à realidade compreendida, dissecada, concretizada"[11].

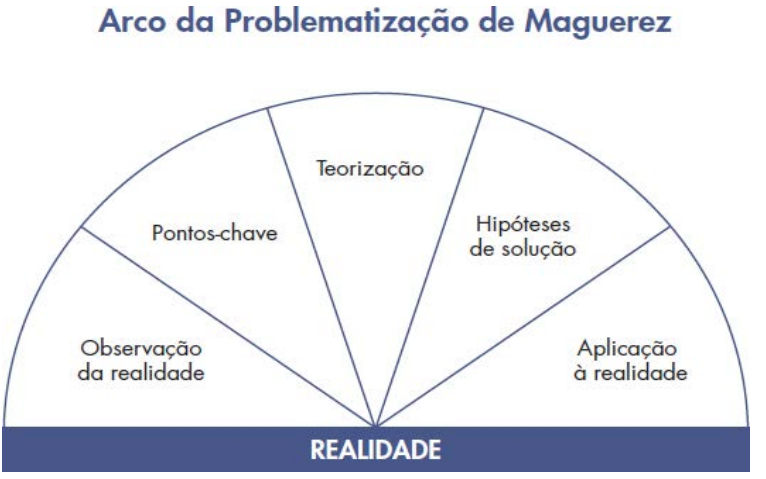
A escola sozinha teria dificuldade de analisar a realidade, conhecendo a dinâmica de trabalho da corregedoria, que todos os anos acompanha o andamento das unidades do primeiro grau, razão pela qual passou a atuar de forma integrada para conhecer os problemas das unidades, bem como das reais necessidades de capacitação dos magistrados e servidores.

Em complementação à metodologia qualitativa de estudo de caso, é incorporada a este trabalho o Arco de Maguerez, que auxilia no processo de aprendizagem ativa e reflexiva, no qual os participantes envolvidos têm a oportunidade de reestruturar seus conhecimentos na perspectiva da atuação profissional, com foco em tensões e problemas, análise e criação de possíveis soluções. É um método de ensino de aprendizagem que valoriza o aprender a aprender. O Arco é composto por cinco etapas, como mostra a figura a seguir:

[10] LOPES, Marcos Venícios de Oliveira. Sobre estudos de casos e relatos de experiências. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, [Fortaleza], v. 13, n. 4, p. 1. Disponível em: http://periodicos.ufc.br/rene/article/view/4019. Acesso em: 21 abr. 2024.

[11] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Apêndice A**: apresentação sistematizada das diretrizes pedagógicas. Brasília, DF: 2017. p. 16. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_2017_Enfam_Diretrizes_Pedago-gicas_Enfam_-Apendice_A.pdf. Acesso em: 21 abr. 2024.

Figura 1 – Arco de problematização de Maguerez



Fonte: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

De maneira prática, a escola entra em contato com a corregedoria, verificando o calendário das correições. Quando a correição está chegando ao final, é realizado o levantamento das principais necessidades apontadas e uma equipe de multiprofissionais promovem a capacitação.

De maneira presencial, são ofertados os itinerários, com as trilhas de formação que merecem maior atenção. Também, disponibilizado, por meio de Educação a Distância – EaD, a carga horária de até 30 horas-aula, relacionadas a temas diversos que contribuirão para uma prestação jurisdicional eficiente.

Ao final, os alunos podem optar por dois tipos de certificação: a primeira somente com a carga horária da formação presencial realizada no dia da visita à unidade ou completar o itinerário disponibilizado para obter a formação completa (com a carga horária total), credenciada pela Enfam. A formação virtual apresenta vídeos, PDFs e atividades de especialistas, além de atividades avaliativas.

A proposta metodológica relaciona-se com a nova política pedagógica da Esjud de contribuir para a formação continuada dos magistrados e servidores a partir de uma tríplice ótica: de desenvolver os conhecimentos específicos, de fomentar a cultura do debate crítico e de estimular a busca por contínuo aperfeiçoamento da prática jurisdicional.

Essa proposta, em consonância com as diretrizes pedagógicas da Enfam, orientada por perspectivas que definem o processo de ensino e aprendizagem com foco no protagonismo do aluno, na problematização da realidade e na articulação entre a teoria e a prática, sugere o desenvolvimento de processo de estudo no qual os participantes envolvidos tenham a oportunidade de reestruturar seus conhecimentos na perspectiva de sua atuação profissional.

Assim, a metodologia envolve técnicas que promovem a participação dos cursistas, com momentos de interação nos fóruns e nas atividades colaborativas que permitam a reflexão sobre a prática vivenciada e a problematização da realidade na qual o magistrado está situado, os estudos de casos-problema, inspirados em situações da realidade e que objetivam estimular o aluno à análise dos conceitos jurídicos envolvidos no caso, à interpretação da legislação pertinente, quando for o caso, e ao raciocínio sobre as decisões possíveis para a situação.

A ação educativa é desenvolvida de forma participativa, por meio de sala de debates (fóruns) por meio de ambientes virtuais (plataforma Moodle – https://esjud.tjac.jus.br/ead/).

Portanto, no ano de 2023, a Escola do Poder Judiciário do Acre – Esjud/TJAC realizou o Módulo I e lançou, recentemente, o Módulo II do programa Saber sem Fronteiras.

3.1 Relato de experiência

Este relato de experiência terá como foco a ação formativa do Módulo I, que teve como público-alvo prioritário os magistrados do Tribunal de Justiça do Acre, os servidores lotados nas unidades judiciárias que passaram por correição e os servidores lotados na Central de Processamento Eletrônico – Cepre.

O curso do Módulo I foi credenciado pela Enfam (Portaria n. 176 de 11 de julho de 2023). O credenciamento é válido por dois anos, com carga horária de 30 horas, e serve para promoção de magistrados.

Durante a execução, a base de planejamento das turmas teve como guia o cronograma estabelecido pela Corregedoria-Geral da Justiça – TJAC.

A primeira turma do Módulo I foi realizada na comarca do Bujari. A Escola acompanhou a correição e com base na análise do relatório foram priorizadas formações presenciais em temas fundamentais: Tabelas Processuais Unificadas – TPU, Sistemas de Apoio à Jurisdição, Cuidando da Saúde, Gestão da Unidade e Controle de Acervo. Ainda na unidade, no formato a distância, foram disponibilizadas as seguintes formações: Acessibilidade, Justiça Restaurativa, Infância e Juventude, Direito Indígena, Sustentabilidade e Infância e Juventude. O trabalho realizou-se de forma presencial durante dois dias, e no formato EaD ao longo de 45 dias.

Ao todo foram realizadas 28 turmas, alcançando magistrados e servidores lotados nas comarcas instaladas do TJAC e servidores lotados na Central de Processamento Eletrônico.

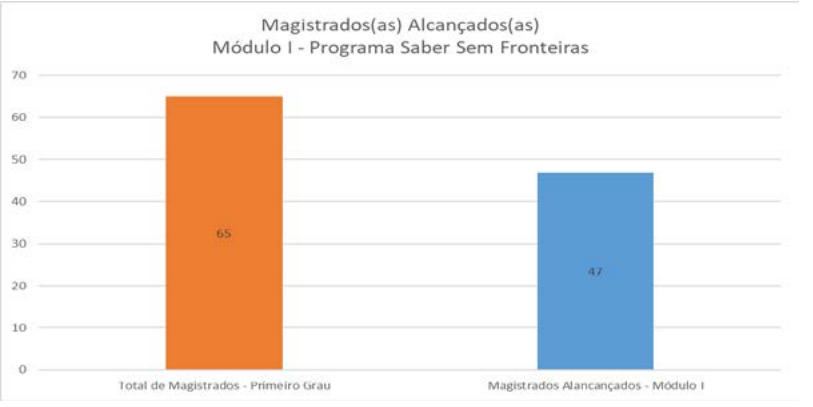
As unidades contempladas com o programa foram:

- Rio Branco – Vara de Delitos de Organizações Criminosas
- Rio Branco – Vara de Delitos de Roubo e Extorsão
- Rio Branco – 1ª Vara Criminal

- Rio Branco – 2ª Vara Criminal
- Rio Branco – 3ª Vara Criminal
- Rio Branco – 4ª Vara Criminal
- Cejusc – Juizados Especiais
- Cejusc – Justiça Comum
- Rio Branco – Vara de Execução Fiscal
- Rio Branco – 1ª Vara da Infância e da Juventude
- Rio Branco – 2ª Vara da Infância e da Juventude
- Rio Branco – 2ª Vara da Fazenda Pública
- Rio Branco – 1ª Vara da Fazenda Pública
- Rio Branco – 1ª Vara Cível
- Rio Branco – 2ª Vara Cível
- Rio Branco – 3ª Vara Cível
- Rio Branco – 4ª Vara Cível
- Rio Branco – 5ª Vara Cível
- Rio Branco – Juizado Especial da Fazenda Pública
- Rio Branco – 1ª Turma Recursal dos Juizados Especiais
- Rio Branco – 2ª Turma Recursal dos Juizados Especiais
- Rio Branco – 1º Juizado Especial Cível
- Rio Branco – 2º Juizado Especial Cível
- Rio Branco – 3º Juizado Especial Cível
- Rio Branco – 1ª Vara de Proteção à Mulher
- Rio Branco – 1ª Vara do Tribunal do Júri
- Rio Branco – 2ª Vara do Tribunal do Júri e Auditoria Militar
- Rio Branco – Vara de Execução de Penas no Regime Fechado
- Rio Branco – Vara de Penas e Medidas Alternativas
- Rio Branco – 1ª Vara de Família
- Rio Branco – 2ª Vara de Família
- Rio Branco – 3ª Vara de Família
- Rio Branco – Vara de Registros Públicos, Órfãos e Sucessões e de Cartas Precatórias Cíveis

- Rio Branco – Juizado Especial Criminal
- Rio Branco – 2ª Vara de Proteção à Mulher
- Bujari – Vara Única (Cível e Criminal)
- Sena Madureira – Vara Cível
- Sena Madureira – Vara Criminal
- Porto Acre – Vara Única
- Senador Guiomard – Vara Cível
- Senador Guiomard – Vara Criminal
- Capixaba – Vara Única (cível e criminal)
- Plácido de Castro – Vara Única (cível e criminal)
- Acrelândia – Vara Única (cível e criminal)
- Manoel Urbano – Vara Única (cível e criminal)
- Feijó – Vara Criminal
- Feijó – Vara Cível
- Tarauacá – Vara Criminal
- Tarauacá – Vara Cível
- Cruzeiro do Sul – 1ª Vara Criminal e Juizado Especial Criminal
- Cruzeiro do Sul – 2ª Vara Criminal e Execução Penal
- Cruzeiro do Sul – Vara da Infância e da Juventude
- Cruzeiro do Sul – Vara de Proteção à Mulher
- Cruzeiro do Sul – Juizado Especial Cível e Juizado Especial Cível – Fazenda Pública
- Cruzeiro do Sul – 1ª Vara Cível
- Cruzeiro do Sul – 2ª Vara Cível
- Rodrigues Alves – Vara Única (cível e criminal)
- Mâncio Lima – Vara Única (cível e criminal)
- Xapuri – Vara Única (cível e criminal)
- Epitaciolândia – Vara Única (cível e criminal)
- Brasiléia – Vara Cível
- Brasiléia – Vara Criminal
- Assis Brasil – Vara Única (cível e criminal)

Gráfico 1 – Magistrados(as) alcançados(as) – Módulo I – programa Saber sem Fronteiras



Fonte: elaboração própria

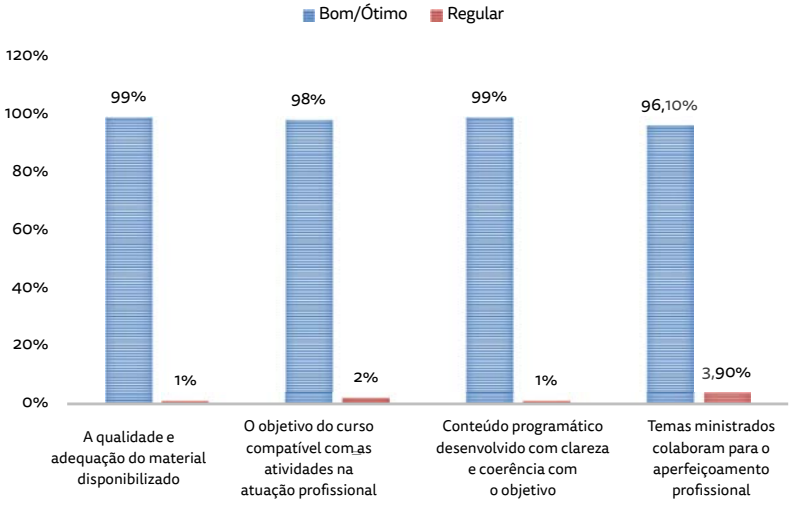
O módulo alcançou o total de 479 alunos matriculados, sendo 47 magistrados e 432 servidores. A ação educacional contou com 20 formadores, desenvolvendo temas como: Cuidando da Saúde; Princípio Constitucional da Fraternidade; Conhecendo a Política Judiciária de Enfrentamento à Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher; Adoção; Sustentabilidade; Justiça Restaurativa; Direito Indígena; Ética no Poder Judiciário; Medidas Protetivas Urgentes; Acessibilidade, Inclusão e Diversidade; Tabelas Processuais Unificadas; Sistemas Auxiliares à Jurisdição; Indicadores Estatísticos e Dicas de Língua Portuguesa.

No âmbito da Enfam, as diretrizes pedagógicas estabelecem cinco modalidades de avaliação, que devem ser realizadas sempre como prática formativa, a saber: avaliação de aprendizagem, avaliação da ação educacional (avaliação de reação), avaliação do desempenho do formador (docente), avaliação institucional e avaliação de impacto.

Durante a avaliação de reação, "realizada para verificar a satisfação do participante quanto ao desenvolvimento da ação

educativa, ao desempenho dos formadores e ao ambiente de ensino"[12], foram observados os seguintes resultados:

Gráfico 2 – Avaliação da ação educacional

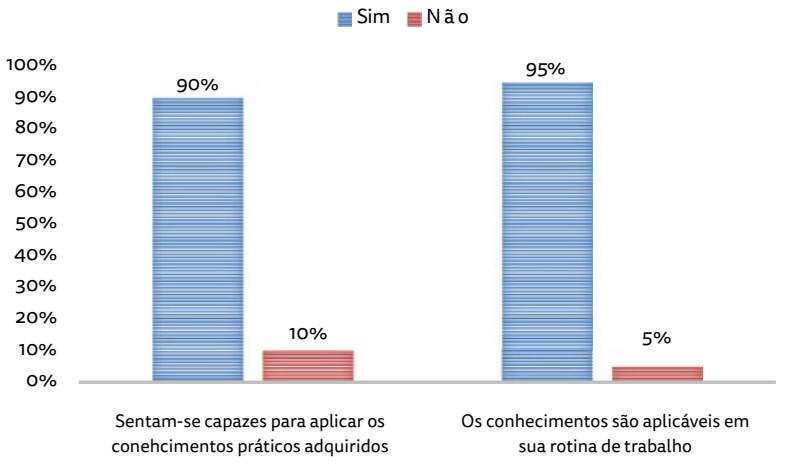


Fonte: elaboração própria

Na percepção dos alunos, a qualidade e a adequação do material disponibilizado foram classificadas entre bom e ótimo 99%; o objetivo do curso, compatível com as atividades na atuação profissional entre bom e ótimo 98%; o conteúdo programático, desenvolvido com clareza e coerência com o objetivo proposto entre bom e ótimo 99%; e os temas ministrados colaboram para o aperfeiçoamento profissional entre bom e ótimo 96,1%.

[12] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Apêndice B**: diretrizes pedagógicas: concepções e práticas avaliativas. Brasília, DF: Enfam, 2017. p. 10. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_Enfam_2017_Diretrizes-Pedago%CC%81gicas_-Enfam_-Apendice_-B-.pdf. Acesso em: 21 abr. 2024.

Gráfico 3 - Aplicabilidade



Fonte: elaboração própria

Quando os alunos foram perguntados se eles se sentiam capazes para aplicar os conhecimentos/as práticas adquiridos, 90% responderam sim. Quando perguntados se os conhecimentos adquiridos são aplicáveis em sua rotina de trabalho, 95% responderam que sim.

As diretrizes da Enfam trazem como definição de competências "[...] a capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos, experiências sociais e de trabalho, comportamentos e valores, desejos e motivações"[13].

[13] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Resolução Enfam n. 11 de 7 de abril de 2015** [revogado]. Dispõe sobre as diretrizes pedagógicas da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira – Enfam. Brasília, DF: 2015. local. 20. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/90106/Res_11_2015_ENFAM.pdf. Acesso em: 21 abr. 2024.

Os resultados apresentados indicam que competências foram desenvolvidas, uma vez que evidenciados os "conhecimentos tácitos e científicos, experiências sociais e de trabalho, comportamentos e valores, desejos e motivações"[14], partindo da realidade de que os alunos envolvidos foram relacionados, tornando possível uma prestação jurisdicional eficiente, valorizando as relações humanas e os resultados significativos.

Feitas as abordagens quantitativas e qualitativas do programa Saber sem Fronteiras, faz-se necessário adentrar no estudo de caso-piloto.

3.2 Estudo de caso-piloto com foco à central de processamento eletrônico: uma abordagem humanística

No caso em comento, a Central de Processamento Eletrônico – Cepre, onde foram aplicadas diretamente todas as ferramentas delineadas no programa supramencionado.

Como ensina Robert Yin[15], "os relatórios dos casos-piloto são de grande valor principalmente aos pesquisadores e precisam ser redigidos de forma clara, mesmo no estilo de um memorando".

[14] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Resolução Enfam n. 11 de 7 de abril de 2015** [revogado]. Dispõe sobre as diretrizes pedagógicas da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira – Enfam. Brasília, DF: 2015. n.p. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/90106/Res_11_2015_ENFAM.pdf. Acesso em: 21 abr. 2024. n.p.

[15] YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 102.

A Cepre foi instituída por meio da Resolução n. 47, de 7 de dezembro de 2020[16], a qual exerceria a função de secretaria judiciária unificada dos processos em tramitação no 1º grau de jurisdição, ou seja, promoveria o cumprimento de decisões judiciais e executaria os atos processuais não decisórios nos feitos eletrônicos.

Entretanto, iniciou as suas atividades somente no dia 11 de julho de 2022, recepcionando, assim, o acervo dos juizados especiais cíveis da Comarca de Rio Branco. Após 30 dias, à migração dos processos dos juizados, foram recebidos os feitos das cinco varas cíveis de competência residual de Rio Branco.

No mesmo diapasão, a estrutura física também foi redimensionada para uma secretaria única, resultando em uma redução drástica do número de salas ocupadas e integração de ambientes, consequentemente, houve a liberação de espaços que estão à disposição da administração para serem reutilizados por outros setores.

O delineamento inaugural visa, precipuamente, promover a equalização e o nivelamento da mão de obra disponível, como forma de aperfeiçoamento e melhoramento da gestão de processos e pessoal das unidades, visando à eficiência e obediência irrestrita ao princípio constitucional da razoável duração do processo[17].

[16] TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE ESTADO DO ACRE (Acre). Conselho da Justiça Estadual. **Resolução n. 47, de 7 de dezembro de 2020** [revogado]. Dispõe sobre a instituição da Central de Processamento Eletrônico – CEPRE e dá outras providências. Rio Branco: TJAC, 2020. Disponível em: https://www.tjac.jus.br/wp-content/uploads/2020/12/Resolucao_COJUS_TJAC_47_2020.pdf. Acesso em: Revogada pela Resolução Cojus n. 68, de 10 de novembro de 2022.

[17] **Art. 5º, LXXVIII, Constituição Federal**: a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação. BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 21 abr. 2024.

O desenvolvimento do projeto contou com painéis de Business Intelligence – BI e planilhas Excel, para acompanhamento do progresso das ações planejadas. Essas ferramentas permitiam uma análise contínua do desempenho das ações.

Atualmente, são atendidas 14 varas da Comarca de Rio Branco, sendo elas: 5 Varas Cíveis de competência residual, 3 Varas de Família, 3 Juizados Especiais Cíveis, 1 Centro Judiciário de Solução de Conflitos – Cejusc e 2 Varas de Proteção à Mulher, bem como toda competência cível de 18 comarcas do interior, totalizando 33 unidades judiciais do Estado do Acre e um total de 74.961 processos.

Com a implantação e o funcionamento efetivo da Central de Processamento Eletrônico, a Corregedoria-Geral da Justiça e a Escola do Poder Judiciário – Esjud buscaram identificar e diagnosticar os principais desafios para melhorar a gestão da equipe.

Feita uma abordagem estratégica pelo monitoramento diário da produtividade dos servidores e controle dos fluxos, foi aplicada a Lei de Pareto (Princípio 80/20) e, por meio daquela análise, foi possível identificar as atividades que contribuíam pouco para os resultados.

Sem demora, foram estabelecidas prioridades para o aumento da eficiência, e os fatores críticos foram revelados. A Lei de Pareto incentivou que o monitoramento constante do desempenho fosse ampliado para todos os colaboradores da equipe, inclusive supervisores e diretores de núcleo.

A ferramenta simplificou a gestão das atividades e ajudou a concentrar recursos nas áreas de maior impacto e, com as descobertas, a organização pôde implementar ações direcionadas ao aumento e equilíbrio da produtividade dos servidores.

Como reflexo dessa ação, a Corregedoria-Geral de Justiça promulgou o Provimento n. 02/2023, datado de 12 de junho de 2023. Este provimento estabeleceu os parâmetros de desempenho individual e institucional dos servidores no contexto da Cepre.

No dia 16 de junho de 2023, a Esjud promoveu um encontro das lideranças da Cepre e, no dia 26 de junho de 2023, dos diretores/chefes de gabinete.

Durante a reunião foram utilizadas as ferramentas de análise SWOT, em português conhecida como Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças – FOFA, a realização do planejamento estratégico. A ferramenta permitiu que fossem identificadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Do encontro com as equipes, após a análise da matriz SWOT, foram consolidadas as seguintes necessidades:

1ª Etapa – Manual e/ou cartilha;
2ª Etapa – Uniformizar e padronizar os modelos;
3ª Etapa – Central de Atendimento e Readequação dos Espaços Físicos no Interior;
4ª Etapa – Programa Saber sem Fronteiras.

Essa iniciativa buscou equilibrar a força de trabalho disponível e garantir que todos sejam tratados de maneira igualitária, sempre respeitando os princípios da justiça e da dignidade da pessoa humana.

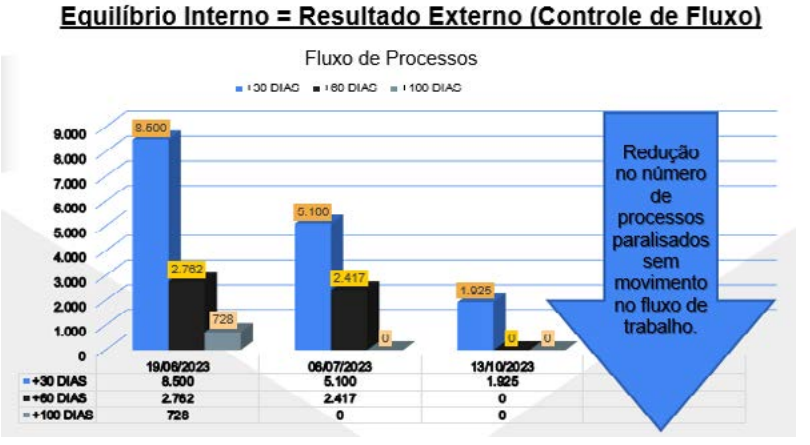
A construção participativa de soluções, entre Corregedoria, Esjud, Cepre e gabinetes, para otimização dos fluxos de trabalho, causa melhoria na execução, cumprimento dos atos judiciais, adequação de espaços nas comarcas do interior e metodologia de ensino, bem como serve para demonstrar, num reduzido espaço de tempo, os aspectos positivos de resultados.

Portanto, até a realização da ação conjunta entre a Corregedoria-Geral da Justiça e Escola do Poder Judiciário, a Cepre estava operando com uma média de 728 processos paralisados, há mais de 100 dias, 2.762, há mais de 60 dias e 8.500, há mais de 30 dias.

Em novo levantamento, 17 dias após o encontro das lideranças, verificou-se que os processos paralisados há mais de 100 e 60 dias tinham sido eliminados por completo, e que existiam 2.417 processos paralisados há mais de 45 dias e 5.100, há mais de 30 dias.

No Gráfico 4, é possível acompanhar a evolução de baixa de processos paralisados no fluxo, e foi feito um levantamento de dados nos dias 19 de junho de 2023, 6 de julho de 2023 e 13 de outubro de 2023.

Gráfico 4 – Equilíbrio Interno = Resultado Externo



Fonte: elaboração própria

Em continuidade ao planejamento de trabalho, foi realizada a apresentação do modelo formulado e em execução de gestão da Cepre ao Conselho Nacional de Justiça – CNJ, em inspeção realizada pelo órgão no Poder Judiciário do Acre, entre os dias 11 e 13 de julho

de 2023, o qual teve como[18] boa prática executada pelo Tribunal de Justiça do Estado do Acre.

Das etapas descritas alhures, todas estão em pleno andamento, com destaque, neste trabalho, à 4ª Etapa, pois atende as vertentes do equilíbrio da mão de obra e da dignidade humana, produzindo, assim, o resultado almejado pelos jurisdicionados.

No Gráfico 5, observa-se o demonstrativo de processos baixados no trimestre que antecedeu às ações educativas e o aumento dos números no trimestre seguinte.

Gráfico 5 – Equilíbrio Interno = Resultado Externo – arquivamento de processos

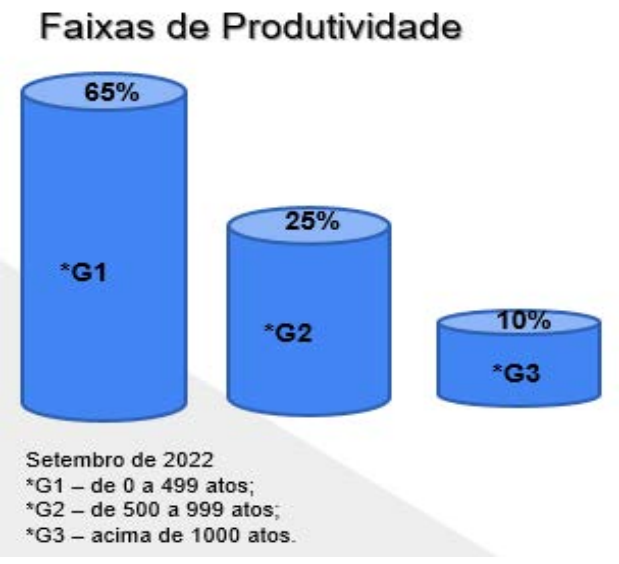
Fonte: elaboração própria

[18] Cabe registrar como boa prática a implantação da Central de Processamento Eletrônico – Cepre, que exerce a função de secretaria judiciária, promovendo o cumprimento de decisões judiciais e executando atos processuais não decisórios nos feitos eletrônicos, em trâmite nas unidades jurisdicionais atendidas.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ACRE (Acre). Conselho da Justiça Federal. **Processo Administrativo n. 0100365-68.2017.8.01.0000**. Direito administrativo, processual, civil e penal. Conselho da Justiça Estadual. Resolução. Criação da Central de Processamento Eletrônico – CEPRE. Proposta aprovada. Relator: Des. Laudivon Nogueira, 7 de dezembro de 2020. Diário da Justiça Eletrônico: Caderno Administrativo, Rio Branco, ano 27, n. 6.734, 11 dez. 2020. Disponível em: https://diario.tjac.jus.br/display.php?Diario=4752&Secao=198. Acesso em 21 abr. 2024.

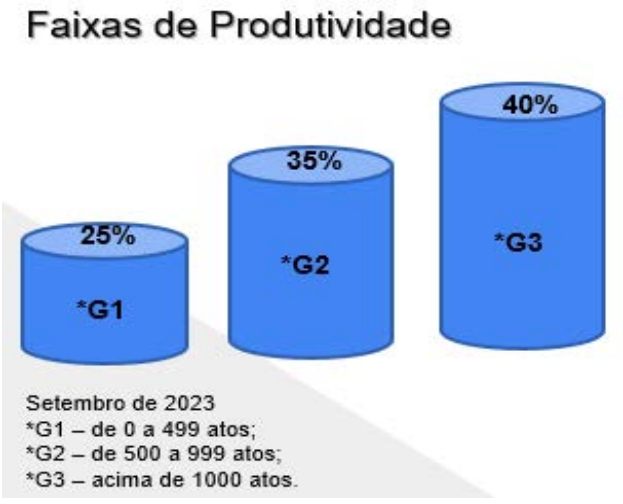
A capacitação possibilita a redistribuição da carga de trabalho de forma equitativa, e isso garante que não haja sobrecarga em um pequeno grupo de servidores considerados mais qualificados e *experts*, e todos têm preservados o direito à saúde e ao bem-estar em total alinhamento com o princípio da dignidade da pessoa humana.

Gráfico 6 – Lei de Pareto (Princípio 80/20) – avaliação inicial



Fonte: elaboração própria

Gráfico 7 – Lei de Pareto (Princípio 80/20) – avaliação final



Fonte: elaboração própria

Paralelo a isso, será feita a identificação das aptidões dos servidores para que haja ainda mais adequações e aproveitamento da força de trabalho.

A transversalidade experimentada na gestão da Cepre, pela Esjud e Coger, para resolver o desequilíbrio das unidades judiciais, reconhece que a justiça não é um processo isolado, mas, sim, interconectado com vários aspectos da própria sociedade, diante da vivência humana em diferentes contextos para o aprimoramento do seu sistema.

Aprimorando as atividades, com foco no profissionalismo, na valorização e no acolhimento ao bem-estar, os quais são os braços da engrenagem judicial, a força motriz fundamental ao melhoramento e disseminação de boas práticas à justiça, com respeito e dignidade a todos que buscam e esperam alcançar seus direitos.

Esse empenho permanece intrinsecamente ligado ao princípio da dignidade da pessoa humana, pois reconhece que a capacitação e a avaliação adequada desempenham um papel crucial na melhoria tanto dos processos internos quanto no atendimento às demandas da Justiça. Essa abordagem visa inspirar todos os envolvidos a se comprometerem com a missão de aprimorar e promover boas práticas na Justiça, para que todos aqueles que buscam alcançar respeito e dignidade consigam fazer valer seus direitos por meio de uma prestação jurisdicional adequada.

Gráfico 8 – Equilíbrio Interno = Resultado Externo – produtividade dos servidores

Fonte: elaboração própria

O aperfeiçoamento dos servidores está pautado pela Resolução do CNJ n. 192, de 8 de maio de 2014, que dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário.

Assim sendo, foi expedido o Edital n. 59/2023, em que ficou estabelecido o primeiro treinamento prático da Cepre[19], o qual ocorreu no formato híbrido, tendo participação efetiva de quase 100 servidores.

Além disso, esse compromisso se estende a reconhecer e respeitar todas as culturas e povos, com especial atenção aos povos indígenas. Isso reflete o entendimento da diversidade e da transversalidade na importância de atender às necessidades de todos os cidadãos de forma justa e igualitária.

O objetivo final é promover a paz social e salvaguardar a dignidade da pessoa humana e os valores fundamentais para o Judiciário e para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

[19] O Desembargador Elcio Sabo Mendes Júnior, Diretor da Escola do Poder Judiciário – Esjud, no uso de suas atribuições legais e de acordo com a legislação pertinente, faz saber pelo presente Edital que as inscrições estarão abertas para a "Oficina de Aperfeiçoamento em Procedimentos Cartorários: Cível, Criminal e Juizados", conforme as regras a seguir:

1. DAS INFORMAÇÕES GERAIS

1.1. Formação: Oficina de Aperfeiçoamento em Procedimentos Cartorários: Cível, Criminal e Juizados.

1.2. Modalidade: Presencial.

1.3. Carga horária: 8h.

1.4. Realização: De 4 a 13 de outubro de 2023.

1.5. Local de realização: CEPRE.

1.6. Horário: das 12h às 13h (nos dias 4 a 13 de outubro, as aulas serão das 12h às 13h30min).

1.7. Inscrições: Serão realizadas no primeiro dia da ação educacional.

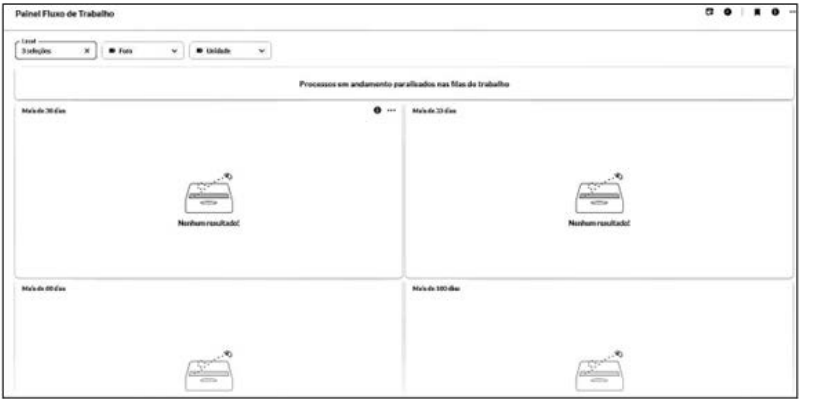
Objetivo Geral: Capacitar os(as) servidores(as) da CEPRE a atuarem como profissionais altamente competentes e eficazes nos procedimentos cartorários das áreas cível, criminal e juizados, demonstrando conhecimento das leis aplicáveis, habilidades avançadas no uso de ferramentas eletrônicas e sistemas judiciais, comprometimento com a eficiência e eficácia dos processos de trabalho, além de uma sólida compreensão da importância do papel do(a) servidor(a) no sistema judiciário. ESCOLA DO PODER JUDICIÁRIO DO ACRE. **Edital n. 59/2023**. Rio Branco: ESJUD, 2023. Disponível em: https://esjud.tjac.jus.br/wp-content/uploads/2023/11/Edital-59.pdf. Acesso em: 21 abr. 2024.

Essa transformação não se limita apenas à eficiência interna e à produtividade que tem alcançado, mas se destaca pelo compromisso reforçado com os direitos humanos, garantindo que todos, sem exceção, sejam atendidos de maneira justa e digna pelo sistema de justiça acreano.

Isso é um marco que reflete o comprometimento dos administradores em assegurar que a Justiça seja verdadeiramente acessível e respeitosa com todos os cidadãos, promovendo igualdade e direitos em busca de uma sociedade mais equitativa e inclusiva.

A figura 2 mostra a evolução do fluxo de trabalho, após a implementação das medidas, que objetivaram estimular o desenvolvimento de competências dos servidores para melhor distribuição da força de trabalho, ou seja, restou patente a inexistência de processos com prazo superior a 30 dias para cumprimento de atos judiciais.

Figura 2 – Business Intelligence – BI – painel de acompanhamento do fluxo de processos (27/10/2023)



Fonte: elaboração própria

4 CONCLUSÃO

No presente artigo, foi explorado o Programa Saber sem Fronteiras, uma iniciativa inovadora da Escola do Poder Judiciário do Estado do Acre – Esjud, que busca promover a formação, o aperfeiçoamento e a especialização de magistrados e servidores do Poder Judiciário.

Ao longo do artigo, destacou-se a importância da formação contínua dos profissionais do sistema judiciário, considerando as complexidades das situações de trabalho na prática jurisdicional. A abordagem adotada, baseada em competências e aprendizagem ativa, reflete a visão da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam de promover uma justiça em sintonia com as expectativas da sociedade.

Oferece um itinerário formativo completo que possibilita ao aluno seguir trilhas de formação, que abrangem temas que vão desde direito indígena até ética e deontologia. Essa variedade de cursos permite que os participantes desenvolvam habilidades transversais e interdisciplinares, tornando-os mais preparados para atender às demandas do Poder Judiciário e do jurisdicionado. Além disso, a flexibilidade de estudo com opções presenciais e a distância, permite-lhes escolher o caminho que melhor se adapta às suas circunstâncias.

A parceria entre a Coger e a Esjud é fundamental para o sucesso do programa, uma vez que o órgão correicional desempenha um papel na identificação das necessidades das unidades judiciárias por meio das correições. E, garante que a Esjud ofereça formação alinhada com as demandas reais do sistema judiciário.

Uma das metodologias aplicadas é o envolvimento de uma abordagem qualitativa, descritiva, tipo relato de experiência, com aplicação de estudo de caso. Essa metodologia permite uma

compreensão profunda da realidade e das necessidades dos profissionais, contribuindo para a construção de soluções eficazes.

Em conclusão, o Saber sem Fronteiras representa um passo significativo em direção à busca por uma prestação jurisdicional eficiente e humanizada. Ele reflete o compromisso do TJAC, com o apoio da Coger e da Esjud, em valorizar e capacitar os profissionais do sistema judiciário, equipando-os com as ferramentas necessárias para desempenhar suas funções de maneira eficiente e ligadas com os princípios da justiça e da dignidade da pessoa humana.

O planejamento agiliza a resolução de litígios e promove a humanização do sistema judiciário, permitindo que as partes envolvidas, tanto usuários internos quanto externos, alcancem uma conclusão de suas disputas de maneira mais rápida. Isso contribui para o restabelecimento da paz social de forma mais célere, fortalecendo e humanizando a gestão das unidades judiciárias e a tomada de decisões.

Em última análise, demonstra que a formação contínua e a busca por excelência são essenciais para a eficácia do Poder Judiciário. A busca pela Justiça ágil e informada é fundamental para atender às expectativas da sociedade.

REFERÊNCIAS

ACRE. Tribunal de Justiça do Estado do Acre. **Resolução n. 260, de 30 de junho de 2021**. Dispõe sobre o Regimento Interno da Escola do Poder Judiciário do Estado do Acre. Rio Branco: TJAC, 2021. Título 1. Capítulo 1, art. 2º. Disponível em: https://www.tjac.jus.br/wp-content/uploads/2021/07/Resolucao_TPADM_TJAC_260_2021.pdf? Acesso em: 21 abr. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 21 abr. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Apêndice A**: apresentação sistematizada das diretrizes pedagógicas. Brasília, DF: 2017. p. 16. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_2017_Enfam_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam_-Apendice_A.pdf. Acesso em: 21 abr. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Apêndice B**: diretrizes pedagógicas: concepções e práticas avaliativas. Brasília, DF: Enfam, 2017. p. 10. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_Enfam_2017_Diretrizes-Pedago%CC%81gicas_-Enfam_-Apendice_-B-.pdf. Acesso em: 21 abr. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Diretrizes pedagógicas da Enfam para formação e aperfeiçoamento de magistrados**. Brasília, DF: 2017. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_Enfam_2017_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam-_Texto_-Principal.pdf. Acesso em: 28 out. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Planejamento Estratégico das Escolas Judiciais e de Magistratura**: 2021-2026 Brasília, DF: [2020?]. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2021/05/Plano-estrategico-escolas-diagramado-11.5.21.pdf. Acesso em: 29 out. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Projeto de Desenvolvimento Institucional 2019-2023**: diretrizes gerais para realizar e orientar a formação e aperfeiçoamento de magistrados (Justiça Federal e Estadual). Brasília, DF: Enfam, 2019. p. 10. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2019/10/Projeto_pedagogico_institucional.pdf. Acesso em: 28 out. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Resolução Enfam n. 11 de 7 de abril de 2015**. Dispõe sobre as diretrizes pedagógicas da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira – Enfam. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/90106. Acesso em: 21 abr. 2024.

ESCOLA DO PODER JUDICIÁRIO DO ACRE. **Edital n. 59/2023**. Rio Branco: ESJUD, 2023. Disponível em: https://esjud.tjac.jus.br/wp-content/uploads/2023/11/Edital-59.pdf. Acesso em: 21 out. 2023.

LOPES, Marcos Venícios de Oliveira. Sobre estudos de casos e relatos de experiências. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, [Fortaleza], v. 13, n. 4, p. 1. Disponível em: http://periodicos.ufc.br/rene/article/view/4019. Acesso em: 21 abr. 2024.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria método e criatividade. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. 80 p.

ROMUALDO, Brenda. **Entenda o significado do conceito de Gap empresarial e aprenda a evitá-lo!** [*s.l*]: Voitto, 2021. Disponível em: https://www.voitto.com.br/blog/artigo/gap. Acesso em: 28 out. 2023.

STAKE, Robert E. **A arte de investigação com estudos de caso**. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ACRE (Acre). **Regimento Interno**. Rio Branco: TJAC, 2021. Disponível em: https://www.tjac.jus.br/wp-content/uploads/2022/03/Regimento_Interno_TJAC_revogado.pdf. Acesso em: 21 abr. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ACRE (Acre). **Resolução n. 260, de 30 de junho de 2021**. Dispõe sobre o Regimento Interno da Escola do Poder Judiciário do Estado do Acre. Rio Branco: TJAC, 2021. Disponível em: https://esjud.tjac.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/Resolu%C3%A7%C3%A30-260-Regimento-Interno-da-ESJUD.pdf Acesso em: 21 abr. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE ESTADO DO ACRE (Acre). Conselho da Justiça Estadual. **Resolução n. 47, de 7 de dezembro de 2020** [revogado]. Dispõe sobre a instituição da Central de Processamento Eletrônico – CEPRE e dá outras providências. Rio Branco: TJAC, 2020. Disponível em: https://www.tjac.jus.br/wp-content/uploads/2022/11/Resolucao_COJUS_TJAC_68_2022.pdf. Acesso em: 21 abr. 2024.

CAPÍTULO 11

ESCOLA JUDICIAL DESEMBARGADOR EDÉSIO FERNANDES

A PEDAGOGIA DA ALTERNÂNCIA COMO FUNDAMENTO DO PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS VITALICIANDOS DO TJMG – VITALICIAR

ANA PAULA ANDRADE PROSDOCIMI DA SILVA*
ACACIA ZENEIDA KUENZER**

SUMÁRIO

1 Introdução: os desafios trazidos pela formação de juízes em processo de vitaliciamento. 2 Quando tudo começou: a criação da Ejef sustentada na formação de novos juízes. 3 A alternância entre

* Graduada em Direito pelo Centro Universitário UNA e em Educação Física pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Especialista em direito administrativo pela Universidade Cândido Mendes – Ucam. Pós-graduanda em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica pela Faculadade Unyleya. Diretora Executiva de Desenvolvimento de Pessoas da Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes – Ejef, do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais – TJMG. Formadora pela Enfam em docência e em coordenação pedagógica; capacitada pela Ejef em tutoria.

** Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade de São Paulo – PUC-SP, Brasil, 1974. Professora titular aposentada da Universidade Federal do Paraná – UFPR, Brasil. Professora permanente do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional do Instituto Federal do Rio Grande do Norte – PPGED/IFRN, Brasil, área Trabalho e Educação.

a formação sistematizada na escola e a prática jurisdicional como pressupostos para a capacitação inicial dos magistrados do TJMG. 4 O desenvolvimento de competências para a formação inicial de magistrados; 4.1 A concepção de competência que norteia a atuação da Ejef. 5 A concepção metodológica que orienta o programa de aperfeiçoamento de magistrados vitaliciandos do TJMG – Vitaliciar. 6 Estratégias para o desenvolvimento de competências no programa de aperfeiçoamento de magistrados vitaliciandos do TJMG – Vitaliciar; 6.1 Acompanhamento e orientação por juiz orientador de vitaliciamento; 6.2 Prática de Sentença Orientada; 6.3 Realização de Oficinas. 7 Conclusão. Referências.

1 INTRODUÇÃO: OS DESAFIOS TRAZIDOS PELA FORMAÇÃO DE JUÍZES EM PROCESSO DE VITALICIAMENTO

A Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes – Ejef tem constatado que, apesar da extensa e atualizada formação teórica que os juízes vitaliciandos trazem como bagagem em virtude da preparação para o concurso de ingresso na carreira, ainda não se constituíram como juízes, em face da dificuldade de articular a teoria estudada à prática jurisdicional, o que só ocorre mediante a imersão no trabalho nas unidades judiciais; ou seja, resolver os problemas da prática jurisdicional com apoio na doutrina, no arcabouço jurídico-normativo e na jurisprudência. Talvez um dos maiores desafios que as escolas enfrentam na formação inicial de juízes é transformar a teoria em prática, e, a partir desta, elaborar novas e superiores sínteses teóricas, contribuindo para sua ressignificação, em termos de amplitude e aprofundamento. Esse desafio aumenta quando se considera que o Curso de Formação Inicial de Juízes de Direito Substitutos – CFI ocorre

nos tempos e espaços escolares, mediante práticas disciplinares; as dúvidas, e mesmo a necessidade de revisitar a teoria à luz dos problemas reais de contextos em movimento, cujos conflitos podem ter similaridades, mas sempre serão revestidos de especificidades, demandarão a criação de novas soluções[1].

Para enfrentar essa dificuldade, a partir da compreensão que a formação inicial transcorre em todo o período de vitaliciamento, a Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes – Ejef, Escola de Governo do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais – TJMG, criou o Programa de Aperfeiçoamento de Magistrados Vitaliciandos do TJMG – Vitaliciar. Esse programa, credenciado pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, por meio da Portaria de Credenciamento n. 130 de 13 de maio de 2020, é composto pela formação inicial e pela formação continuada.

A formação inicial de magistrados compreende, segundo a Resolução n. 2/2016 da Enfam, dois níveis: o Nível 1 corresponde ao curso oficial de formação inicial, denominado Curso de Formação Inicial de Juízes de Direito Substitutos – CFI, que tem por objetivo o desenvolvimento de competências necessárias ao exercício da magistratura[2], tendo como foco o relacionamento com a sociedade

[1] ESCOLA JUDICIAL DESEMBARGADOR EDÉSIO FERNANDES. **Projeto Político-Pedagógico da Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes - 2016 a 2018**. Belo Horizonte: TJMG/EJEF, 2018b, p. 22. Disponível em: https://bd.tjmg.jus.br/server/api/core/bitstreams/ba829db6-edd6-4cf8-9113-76570782f6eb/content. Acesso em: 29 out. 2023.

[2] BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução ENFAM n. 2, de 8 de junho de 2016**. Dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e regulamenta os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de magistrados e de formadores. Brasília, DF: STJ, 2016. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/102269/Res_2_2016_enfam_Atualizado02.pdf. Acesso em: 30 jul. 2023.

mediante a satisfação das necessidades dos jurisdicionados[3] , bem como a realização da missão, dos valores e da visão do TJMG[4].

Ele é realizado imediatamente após a entrada em exercício do magistrado, com, no mínimo, 480 horas de duração, nas quais se alternam momentos de formação na escola, de apropriação teórica mediante a aplicação de metodologias ativas, com 240 horas de atividades práticas supervisionadas nas unidades jurisdicionais, onde os vitaliciandos, sob a orientação de magistrado capacitado pedagogicamente e de um roteiro de campo, iniciam a vivência na prática jurisdicional[5] (artigos 4º e 19).

Em conformidade com as normas da Enfam, o CFI é composto pelo módulo nacional obrigatório, com 40 horas de duração; o módulo local, com 200 horas de duração, que aborda o conteúdo programático definido no Anexo II da Resolução Enfam n. 2/2016; o módulo de direito eleitoral, com 24 horas de duração, ministrado no último quadrimestre do ano anterior às eleições e no primeiro quadrimestre do ano eleitoral, que observa o conteúdo definido no Anexo II da Resolução Enfam n. 2/2016; sendo as horas restantes utilizadas para o desenvolvimento de atividades práticas supervisionadas.

[3] BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Portaria de Credenciamento n. 130, de 13 de maio de 2020**. Credencia o curso promovido pela Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes - Ejef. Brasília, DF: STJ, 2020. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/142775/Prt_130_2020_Enfam.pdf. Acesso em: 29 out. 2023.

[4] ESCOLA JUDICIAL DESEMBARGADOR EDÉSIO FERNANDES. **Projeto Político-Pedagógico da Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes - 2016 a 2018**. Belo Horizonte: TJMG/EJEF, 2018b. Disponível em: https://bd.tjmg.jus.br/server/api/core/bitstreams/ba829db6-edd6-4cf8-9113-76570782f6eb/content. Acesso em: 29 out. 2023.

[5] BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução ENFAM n. 2, de 8 de junho de 2016**. Dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e regulamenta os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de magistrados e de formadores. Brasília, DF: STJ, 2016. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/102269/Res_2_2016_enfam_Atualizado2.pdf. Acesso em: 30 jul. 2023.

No CFI, iniciam-se as atividades práticas supervisionadas, que ocorrem concomitantemente ao tempo de escola; como nessa etapa os novos juízes estarão lotados em Belo Horizonte, a Ejef define um número suficiente de unidades jurisdicionais, especializadas ou não, e juizados especiais, na capital, região metropolitana e em unidades jurisdicionais de entrância inicial do interior do estado, que receberão os vitaliciandos e promoverão atividades que lhes permitam atuar na complexidade do real, segundo o plano de atividades proposto.

Para assegurar o cumprimento dos objetivos das atividades práticas supervisionadas, a Ejef capacita os juízes que receberão os vitaliciandos em suas unidades jurisdicionais em um Curso de Formação de Formadores – Formação de Orientadores de Prática Jurisdicional Supervisionada – Fofo Nível 2, devidamente credenciado pela Enfam (Portaria de Credenciamento n. 203 de 24 de julho de 2019). Os temas trabalhados são os objetivos e a metodologia das atividades práticas, o roteiro de campo, o plano de atividades, a organização de situações de aprendizagem adequadas ao desenvolvimento das competências elencadas, a metodologia de avaliação e a elaboração de um relatório que forneça subsídios para orientar as ações formativas subsequentes; dessa forma, pretende-se que os vitaliciandos atuem na unidade, visando ao desenvolvimento das competências elencadas no roteiro de campo e traduzidas no plano de trabalho, de modo a superar o caráter de mera visita[6].

Findo o CFI, os vitaliciandos passam para o Nível 2, que é composto pelo Programa de Aperfeiçoamento de Magistrados Vitaliciandos do TJMG – Vitaliciar, destinado à ampliação e

[6] ESCOLA JUDICIAL DESEMBARGADOR EDÉSIO FERNANDES. **PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional: Educação para o desenvolvimento profissional e excelência do Tribunal de Justiça mineiro - 2021 - 2026.** Belo Horizonte: TJMG/EJEF, 2021a, p. 107. Disponível em: https://ejef.tjmg.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/Plano-de-Desenvolvimento-Institucional.pdf. Acesso em: 29 out. 2023.

ao desenvolvimento das competências profissionais e ao acompanhamento dos magistrados até o final do período de vitaliciamento. Na Ejef, essas atividades ocorrem sob a forma de acompanhamento por juiz orientador de vitaliciamento, cuja metodologia se fundamenta na Pedagogia da Alternância. Segundo essa metodologia, alternam-se momentos de aprendizagem sistematizada, em cursos e oficinas, com práticas de orientação.

Ela nos introduz num outro sistema educativo, pois a escola do século XX, tal qual a conhecemos e vivenciamos, será cada vez mais inadequada para este mundo veloz, em plena mutação no que diz respeito aos extraordinários avanços tecnológicos que caminham mais rápido do que o homem. Um mundo complexo que exigirá outra educação sistêmica. A formação em alternância, a pedagogia da alternância será um dos componentes da escola do futuro[7].

Em todo o período de vitaliciamento, são promovidas situações de aprendizagem que articulam a formação teórica à experiência no espaço de trabalho; contudo, essa articulação se dá de forma mais intensa e sistematizada, nas atividades práticas supervisionadas e no Vitaliciar.

2 QUANDO TUDO COMEÇOU: A CRIAÇÃO DA EJEF SUSTENTADA NA FORMAÇÃO DE NOVOS JUÍZES

A Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes, a Ejef, primeira Escola Judicial do Brasil, surgiu em Minas Gerais,

[7] GIMONET, Jean-Claude. A alternância na formação: método pedagógico ou novo sistema educativo? A experiência das casas familiares rurais. *In:* DEMOL, Jean-Noël; PILON, Jean-Marc. **Alternance, développement personnel et local**. Paris: l' Harmattan, 1999. p. 39.

idealizada por magistrados e servidores que pensavam no futuro da Justiça mineira, buscando concretizar o sonho de que os juízes veteranos e recém-ingressos pudessem realizar cursos de formação e aprimoramento. Inicialmente, a maior preocupação era a formação de juízes recém-aprovados e sua adaptação às práticas jurisdicionais nas regiões distantes das Minas Gerais.

Em 1975, o TJMG voltava-se à elaboração da Organização Judiciária em âmbito estadual (Resolução n. 61/1975, de 8 de dezembro de 1975). Na ocasião, vários magistrados, entre eles o Desembargador Régulo da Cunha Peixoto e os Juízes Sérgio Lellis Santiago e Sálvio de Figueiredo Teixeira, apresentaram emenda ao projeto, solicitando o desenvolvimento de cursos para formação e aperfeiçoamento de magistrados, como condição para o ingresso na carreira. A proposta, no primeiro momento, não foi aceita; no entanto, o então presidente do TJMG, Desembargador Edésio Fernandes, foi determinante para que constasse no texto da resolução: "o Tribunal de Justiça, quando julgar oportuno, criará curso de formação e aperfeiçoamento de Magistrados" (art. 397)[8].

No mesmo ano, o servidor Ricardo Fiuza, diretor-geral da Secretaria do TJMG, foi designado pelo então presidente do TJMG, Desembargador Edésio Fernandes, para "proceder aos estudos preliminares, visando à implantação e organização em Minas Gerais da Escola Judicial"[9]. Fiuza viajou a Portugal para estudar, como se fosse um juiz português, o módulo do Centro de Estudos Jurídicos de

[8] MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Resolução n. 61, de 8 de dezembro de 1975**. Contém a Organização e a Divisão Judiciária do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: TJMG, 1975. Disponível em: http://www8.tjmg.gov.br/institucional/at/pdf/re00611975.PDF. Acesso em: 29 out. 2023.

[9] MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Portaria n. 231, de 13 de agosto de 1977**. Belo Horizonte: TJMG, 1977. Disponível em: https://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/po02311977.PDF. Acesso em: 29 out. 2023.

Lisboa. Ao retornar, trouxe na bagagem conhecimento e inspiração para criar a Escola da Magistratura Mineira, que, mais tarde, por meio da publicação da Resolução n. 23, de 7 de maio de 1981, passou a ser denominada Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes.

Destaca-se que o ponto de partida de toda essa vontade de criação de uma escola judicial foram dois eventos que ocorreram em setembro de 1976 e junho de 1977, respectivamente: o Curso Intensivo de Preparação de Novos Juízes e o I Seminário de Direito Tributário. Em seu discurso proferido na abertura desse seminário, na data de 20 de junho de 1977, o Desembargador Edésio Fernandes destacou que "esta solenidade será registrada como verdadeira colocação dos alicerces na Escola Judicial em nosso Estado"[10].

Desde então, a formação inicial e continuada de magistrados como condição para a realização da missão do TJMG passou a ser estratégica, visando à prestação jurisdicional com celeridade, qualidade e segurança como compromisso com a sociedade na consolidação do Estado de Direito.

3 A ALTERNÂNCIA ENTRE A FORMAÇÃO SISTEMATIZADA NA ESCOLA E A PRÁTICA JURISDICIONAL COMO PRESSUPOSTOS PARA A CAPACITAÇÃO INICIAL DOS MAGISTRADOS DO TJMG

O Programa de Aperfeiçoamento de Magistrados Vitaliciandos do TJMG constitui-se em estratégia privilegiada de articulação entre teoria e prática, disponibilizando ao juiz vitaliciando a orientação de

[10] FERNANDES, 1977, p. 3 *apud* MINAS GERAIS, 2023, p. 29.

um profissional experiente e adequadamente capacitado, de modo a promover a construção do conhecimento na prática, com os pares, a partir dos conhecimentos científicos, tecnológicos, gerenciais e humanos acumulados pelo juiz orientador em sua trajetória profissional.

A alternância em comparação com a escola tradicional inverte a ordem dos processos, colocando em primeiro lugar o sujeito que aprende suas experiências e seus conhecimentos e, em segundo lugar, o programa. O jovem ou o adulto em formação não é mais, neste caso, um aluno que recebe um saber exterior, mas um ator socioprofissional que busca e que constrói seu próprio saber. Ele é sujeito de sua formação, ele é produtor de seu próprio saber.[11]

A necessidade de conceber a educação continuada nesses moldes foi compreendida a partir das experiências formativas da Ejef desde o ano de 2012. Por sua vez, o aprofundamento teórico em Pedagogia do Trabalho que a escola vivencia desde 2016[12], com a atualização do seu Planejamento Estratégico e com a sistematização de seu Projeto Político-Pedagógico, consolidados no seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, passou a ser importante marco para o fortalecimento da prática forense aliada à teoria durante o vitaliciamento.

Integram-se a experiência e a fundamentação teórica para indicar que o "constituir-se como Juiz" se dá ao longo de todo o processo de vitaliciamento, pela alternância entre a formação sistematizada na

[11] GIMONET, Jean-Claude. A alternância na formação: método pedagógico ou novo sistema educativo? A experiência das casas familiares rurais. *In*: DEMOL, Jean-Noël; PILON, Jean-Marc. **Alternance, développement personnel et local**. Paris: l' Harmattan, 1999. p. 45.

[12] Nesse ano, iniciou-se a consultoria especializada em Pedagogia do Trabalho, realizada pela Doutora em Educação Acacia Zeneida Kuenzer, momento coincidente com a nomeação da servidora Ana Paula Andrade Prosdocimi da Silva, como Diretora Executiva de Desenvolvimento de Pessoas da Ejef.

escola e a prática jurisdicional, em que as lacunas de formação, não supridas pela preparação para o concurso e pelo CFI, são identificadas pelos juízes orientadores. Essas lacunas são objeto de oficinas que usam metodologias ativas, na etapa chamada Vitaliciar, dirigidas por magistrado experiente, na qual as dificuldades identificadas são tratadas teórico-praticamente, mediante a discussão interpares, que permite o compartilhamento dos conhecimentos e a produção coletiva de encaminhamentos possíveis para as questões abordadas.

Afirma o Projeto Político-Pedagógico da Ejef que as aulas expositivas são pouco efetivas para a construção de novos significados; as metodologias ativas, quando enraizadas na prática, levam ao protagonismo, não só individual, mas coletivo, nas quais o processo de aprendizagens compartilhadas e de produção coletiva do conhecimento ocorre. Contudo, pela experiência que vem sendo realizada ao longo dos anos, a Ejef constatou que apenas oficinas não são suficientes.

Tornar-se juiz é um processo complexo, que exige competências interdisciplinares e capacidade não só de aplicar normativos e jurisprudências, mas de discernir, em cada conflito, as suas especificidades e, em muitos casos, criar novas soluções, ou seja, na prática, devidamente sustentada por sólido arcabouço teórico.

Ao mesmo tempo, o vitaliciando exercerá a função de gestor da unidade jurisdicional, tendo que se haver com relações interpessoais, conflitos, organização do trabalho e cumprimento de metas, mantendo a liderança e preservando a qualidade de vida da sua equipe e da sua própria vida. Essas atribuições se complexificam pelo fato de o vitaliciando iniciar sua prática profissional em comarcas do interior do estado, onde, geralmente, não há outro juiz mais experiente na jurisdição, que o possa auxiliá-lo em relação às decisões jurídicas e administrativas mais complexas com as quais se depara. Considere-se que também estará exposto, será observado e, de certa forma,

julgado pela comunidade. Nessas circunstâncias, estará sozinho para enfrentar todos os desafios do trabalho, além dos pessoais, derivados da necessidade de passar a viver em outro espaço no qual não conta com relações de suporte.

Ciente dessa realidade, desde 2017, a Ejef vem desenvolvendo, após a conclusão do CFI, o processo de acompanhamento dos vitaliciandos por juiz orientador, de forma intencional e sistematizada, com base nos fundamentos da Pedagogia da Alternância.

Segundo essa concepção, a formação inicial organizará, em todas as ações educacionais, mas particularmente nas atividades práticas supervisionadas e no acompanhamento por juiz orientador pedagogicamente capacitado, situações de aprendizagem que articulem a formação teórica à prática na unidade jurisdicional, a partir do momento que os vitaliciandos concluam o CFI e que a lotação seja definida.

Dessa forma, os vitaliciandos iniciam sua prática com o apoio de juízes experientes, que os acompanham desde o CFI, conhecem alguns de seus limites e possibilidades e têm a função de dirimir dúvidas, compartilhar experiências e construir soluções para os problemas identificados[13].

Essa concepção encontra amparo legal em normativo do Conselho da Justiça Federal – CJF (Resolução n. 233, de 4 de março de 2013), que dispõe sobre o Plano Nacional de Aperfeiçoamento e Pesquisa para Juízes Federais – PNA, em seu art.6º, inciso III, *in verbis*:

[13] ESCOLA JUDICIAL DESEMBARGADOR EDÉSIO FERNANDES. **Projeto Político-Pedagógico da Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes - 2016 a 2018**. Belo Horizonte: TJMG/EJEF, 2018b. Disponível em: https://bd.tjmg.jus.br/server/api/core/bitstreams/ba829db6-edd6-4cf8-9113-76570782f6eb/content. Acesso em: 29 out. 2023.

> Art. 6º O programa de formação inicial compreenderá:
> [...]
> III – prática em situações de trabalho, preferencialmente em unidades judiciárias de competências diversas, conforme organização do tribunal, supervisionada por magistrado orientador da prática jurisdicional.[14]

Como a prática jurisdicional é complexidade em movimento, essa atividade permite a integração das diferentes dimensões formativas – cognitiva, comportamental, ética e estética – e das diferentes áreas de conhecimento.

Concebida dessa forma, a atividade prática jurisdicional e o acompanhamento por juiz orientador constituem-se em espaços de formação integral e transdisciplinar. Pela sua natureza, também são processos educativos de dupla mão, nos quais não só o novo juiz aprende, mas toda a equipe que o recebe é estimulada a buscar respostas, criar soluções, sistematizar o conhecimento acumulado por meio da experiência (conhecimento tácito) e criar situações e metodologias propícias à aprendizagem. É, pois, um processo de formação que envolve o coletivo, promovendo a vivência em equipes de trabalho, o compartilhamento de aprendizagens, o compromisso com o coletivo e o desenvolvimento de laços de solidariedade. Nesse processo, segundo o relatado nos grupos focais, os juízes orientadores reportaram que também aprendem quando articulam a formação teórica sólida e atualizada dos novos juízes à sua experiência, desenvolvida ao longo de suas trajetórias laborais no exercício da

[14] CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (Brasil). **Resolução CJF n. 233, de 4 de março de 2013**. Dispõe sobre o Plano Nacional de Aperfeiçoamento e Pesquisa para Juízes Federais – PNA e dá outras providências. Brasília, DF: CJF, 2013. Disponível em: https://www.cjf.jus.br/publico/biblioteca/Res%20233-2013%20alt.pdf. Acesso em: 30 jul. 2023.

magistratura, que integra diferentes espaços e culturas em distintas unidades jurisdicionais.

Em sua forma mais complexa, a alternância implica ação integrativa real, compreendida como uma compenetração efetiva, uma relação permanente entre o tempo de trabalho e o tempo de formação, mediante o planejamento de um percurso formativo e sistematizado.

Do ponto de vista metodológico, a Ejef traduziu essa concepção em dois processos distintos, mas que se articulam: 1) nas atividades práticas supervisionadas, que integram o CFI, são definidas as unidades jurisdicionais de primeiro grau da capital, da região metropolitana e de unidades jurisdicionais de entrância inicial do interior do estado que receberão os magistrados em formação, no máximo, dois juízes por unidade; dessa forma, será proporcionado ao novo juiz atuar na complexidade do real, segundo o que foi proposto no Itinerário de Formação Inicial de Magistrado. Definidas as unidades que receberão os novos juízes, a escola promoverá uma reunião com seus titulares, para orientá-los sobre os objetivos da atividade prática jurisdicional e sobre as formas de atuação adequadas a esse processo. Será elaborado um roteiro de campo com as competências que deverão ser desenvolvidas em cada unidade, a partir do qual serão elaborados relatórios pelo juiz da unidade e pelo vitaliciando, indicando as competências desenvolvidas, os pontos fortes observados no processo, os pontos de melhoria, as atividades que foram organizadas para promover as melhorias identificadas e os resultados alcançados. 2) no acompanhamento por juíza ou juiz orientador, em que, em resumo, são identificadas as competências a desenvolver por trimestre, a partir das trajetórias dos vitaliciandos e do fluxo do processo jurídico, e elabora-se um roteiro de campo com as atividades a desenvolver para cada competência identificada; esse roteiro de campo é ajustado entre orientador e orientando, a partir de suas necessidades, do que se origina o seu plano de trabalho, e definem-se as ações de acompanhamento

e presenciais, quando a Ejef viabiliza as orientações na unidade do orientador, e a distância, pelas diferentes mídias (telefone, ambiente virtual, *e-mail*).

O roteiro de campo é o instrumento que orienta as ações pedagógicas que se desenvolvem na atividade prática jurisdicional, indicando as competências a serem desenvolvidas, as ações, os prazos e as estratégias formativas. É o roteiro de campo que integra as ações de formação oferecidas nos cursos e nas atividades práticas jurisdicionais, permitindo a sua articulação. Guia as ações pedagógicas na prática laboral, com foco na formação e no alcance dos objetivos propostos. Dessa forma, com base no roteiro de campo, os diferentes atores fornecerão informações importantes à escola para a reorientação das ações educativas no transcurso da formação, apontando os pontos fortes e os pontos que necessitam de atenção – relativos tanto às atividades teóricas quanto às atividades práticas – na continuidade dos estudos dos novos juízes.

O roteiro de campo, portanto, é um elemento de mediação das relações entre os diferentes atores do processo de formação[15].

Findo o trimestre, o vitaliciando faz sua autoavaliação em relação às competências constantes do seu plano de trabalho, e o orientador faz seu relatório, considerando as competências que foram desenvolvidas e as lacunas que precisam ser tratadas, individualmente ou coletivamente nas oficinas do Vitaliciar; os resultados do trimestre, bem como os necessários encaminhamentos, são objeto de discussão em grupos focais coordenados pela gestão pedagógica da Ejef.

[15] ESCOLA JUDICIAL DESEMBARGADOR EDÉSIO FERNANDES. **Projeto Político-Pedagógico da Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes - 2016 a 2018**. Belo Horizonte: TJMG/EJEF, 2018b. Disponível em: https://bd.tjmg.jus.br/server/api/core/bitstreams/ba829db6-edd6-4cf8-9113-76570782f6eb/content. Acesso em: 29 out. 2023.

A partir de 2019, o orientador iniciou o acompanhamento desde o início do CFI, quando a escola disponibilizou o ambiente virtual de aprendizagem, organizado no Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Magistrados Vitaliciandos – SAV, que contém o portfólio *web*, em que a trajetória de formação do novo juiz pode ser acompanhada ao longo do tempo, até o final do período de vitaliciamento, tomando como ponto de partida seu memorial, que relata as trajetórias de vida, de formação e de trabalho; esse memorial é uma excelente fonte para que os orientadores e docentes apreendam conhecimentos e experiências prévias, que servirão de ancoradouros para as novas aprendizagens, possibilitando sínteses de qualidade superior.

Os juízes orientadores são designados no início do CFI, momento em que inicia sua relação pedagógica com seu orientando, presencialmente e pelo acesso ao portfólio *web*; dessa forma, eles acompanham o desenvolvimento de seus orientandos desde o início da formação, de modo a identificar necessidades que serão tratadas nessa etapa. A Ejef viabiliza, em alguns momentos do processo de orientação, a permanência do orientando na unidade do orientador, para que vivencie situações que propiciem aprendizagens na prática, principalmente nos pontos em que dificuldades sejam identificadas.

Durante o acompanhamento é que se inserem as práticas de audiência, sentenças, conciliação e execução cível e penal, previstas nos roteiros de campo e planos de trabalho, que ocorrem em todo o período de vitaliciamento. Esse tema será tratado em seção posterior, sobre as estratégias para o desenvolvimento de competências no Vitaliciar.

Para assegurar a qualidade pedagógica do acompanhamento, a Ejef realizou a formação dos orientadores de vitaliciamento por meio do Fofo Nível 2, aprovado pela Enfam, a partir dos fundamentos do Projeto Político-Pedagógico. A capacitação pedagógica dos juízes que

receberiam os vitaliciandos nas atividades práticas supervisionadas foi realizada por curso de formação desenvolvido especificamente para essa atuação.

O Programa de Aperfeiçoamento de Magistrados Vitaliciandos do TJMG tem sido muito bem avaliado pelos orientadores e orientandos, conforme se verifica nos grupos focais e registros reflexivos realizados a cada trimestre.

No transcurso das práticas de alternância, como exposto anteriormente, as lacunas de competência são identificadas pelas juízas e pelos juízes docentes, orientadores e acolhedores nas unidades judiciais, organizadas em oficinas que são ofertadas para toda a turma por magistrados experientes no tema, nas quais são discutidos os problemas reais vivenciados nas inserções nas diferentes unidades jurisdicionais a partir do aporte teórico e normativo; essas oficinas integram o Programa Vitaliciar, que faz a articulação entre a formação inicial e a continuada.

Os temas para as oficinas, portanto, consoantes ao conteúdo mínimo obrigatório constante da Resolução Enfam n. 2/2016[16], são organizados e priorizados a partir do resultado de um cuidadoso trabalho de diagnóstico, que se inicia com o inventário de conhecimentos prévios ao CFI, seguido pelo acompanhamento das aprendizagens no transcurso da formação.

Quando se encerra o CFI, é realizada uma enquete sobre o domínio das competências que foram objeto da formação durante a formação inicial, com base no inventário de conhecimentos posteriores ao CFI. Após um período de dois meses de inserção na prática laboral,

[16] BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução ENFAM n. 2, de 8 de junho de 2016**. Dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e regulamenta os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de magistrados e de formadores. Brasília, DF: STJ, 2016. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/102269/Res_2_2016_enfam_Atualizado2.pdf. Acesso em: 30 jul. 2023.

outro levantamento é feito com os orientandos e orientadores, visando à identificação das necessidades percebidas, relativas ao desenvolvimento de competências, embora em curto espaço de prática. Assim, os temas que compõem as oficinas do Programa Vitaliciar resultam da análise conjunta desse coletivo de fontes de pesquisa.

Complementando essas ações, com foco na dimensão da formação humanista do magistrado, a Ejef realiza o Acompanhamento Psicossocial, no decorrer do CFI e no bojo do Programa Vitaliciar, tanto individual como coletivo, visando acolher as experiências iniciais oriundas do exercício da função judicante e com o objetivo de acompanhar com mais proximidade as vivências profissionais e pessoais dos juízes frente aos desafios que permeiam o trabalho no interior da instituição, inclusive o de gestão da sua equipe.

O Acompanhamento Psicossocial individual ocorre por meio de contatos telefônicos da equipe técnica de psicólogos da Coordenação de Desenvolvimento Humanossocial – CODHUS com os magistrados vitaliciandos nas suas respectivas comarcas. O primeiro contato telefônico é feito nas primeiras semanas após a chegada do magistrado na comarca. Nessa ocasião, busca-se oferecer um espaço de escuta para acolher as impressões iniciais do juiz vitaliciando acerca da realidade sociocultural de sua comarca, bem como do início do exercício da função judicante. Outros dois contatos telefônicos são realizados ao longo do período de vitaliciamento.

Nessas outras ocasiões, mantém-se a oferta de um espaço de escuta aos magistrados, com foco no acolhimento das vivências profissionais e pessoais e das repercussões subjetivas em relação ao cotidiano de trabalho na magistratura. Os impasses e as questões de natureza psicossocial mais recorrentes ou relevantes, apontados pelos vitaliciandos durante os contatos telefônicos com a equipe da CODHUS, são subsídios para o planejamento e a construção da

Oficina de Acompanhamento Psicossocial que integra as oficinas práticas do Programa Vitaliciar. Por meio dessas Oficinas, pretende-se que os novos magistrados sejam capazes de utilizar as competências humanossociais para lidar com os impactos do exercício da magistratura na vida pessoal; atuar de forma humanizada nas relações que permeiam o trabalho no interior da instituição, na gestão da sua equipe; perceber-se como sujeito na atuação profissional e aprimorar-se de forma autocrítica. Nessa perspectiva, a Ejef oferta o Vitaliciar.

4 O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A FORMAÇÃO INICIAL DE MAGISTRADOS

A educação judicial deve contribuir para o desenvolvimento de competências de magistrados e servidores, de forma a concretizar os macrodesafios do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, a saber: promoção da Justiça com agilidade, qualidade e segurança.

Nesse sentido, a Ejef defende, como pressuposto educacional na formação e no aperfeiçoamento de seu corpo funcional, o compromisso do Poder Judiciário com as necessidades e os interesses da sociedade, trabalhando a formação humana e ética para que esses valores sejam exercidos no fazer cotidiano.

As iniciativas educacionais buscam abranger temas variados e questões originadas da prática da atividade jurisdicional, possibilitando aos magistrados e servidores uma atuação significativa no contexto social em que estão inseridos[17].

[17] ESCOLA JUDICIAL DESEMBARGADOR EDÉSIO FERNANDES. **PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional: Educação para o desenvolvimento profissional e excelência do Tribunal de Justiça mineiro - 2021 - 2026.** Belo Horizonte: TJMG/EJEF, 2021a, p. 32. Disponível em: https://ejef.tjmg.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/Plano-de-Desenvolvimento-Institucional.pdf. Acesso em: 29 out. 2023.

Em conformidade com as diretrizes pedagógicas da Enfam, as ações realizadas pela Ejef visam formar profissionais autônomos, criativos, críticos, cooperativos, solidários, fraternos e socialmente responsáveis, mais integrados com as necessidades e os impactos dos fenômenos sociais, políticos e econômicos que perpassam o dia a dia da Sociedade Brasileira. Esses são os elementos que, combinados, permitem o desenvolvimento das competências que os tornam capazes de explorar o universo de suas construções intelectuais, mediados pela dinâmica social e pelas interações intra e inter-relacionais que se estabelecem no convívio com o outro[18].

A formação oferecida pelas escolas judiciais deve, portanto, extrapolar os conteúdos acadêmicos, voltando-se para o desenvolvimento das competências que relacionam a formação teórica dos profissionais – que ingressam na instituição, vencendo rigorosos concursos e acompanhados de vasta bagagem de conhecimentos – às práticas jurisdicionais e administrativas que compõem os macroprocessos do Poder Judiciário.

A natureza das escolas judiciais pressupõe o desenvolvimento de competências para a prática laboral fundamentada na perspectiva da integralidade da pessoa humana. É preciso considerar suas especificidades em relação à formação acadêmica. Nesta, o ponto de partida sempre será a ciência produzida e disponibilizada nas diferentes áreas do conhecimento, promovendo uma formação que, partindo dos fundamentos, prepare os acadêmicos para diferentes práticas profissionais que irão se definir ao longo da trajetória profissional. Seu

[18] BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução ENFAM n. 7, de 7 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre as diretrizes pedagógicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados. Brasília, DF: STJ, 2017b. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/116264/Res_7_2017_enfam.pdf. Acesso em: 30 jul. 2023.

ponto de partida, portanto, são as disciplinas que compõem o currículo de cada curso[19].

As escolas judiciais têm outra natureza: a partir da formação acadêmica anterior, comprovada pelos certificados obtidos ao longo do processo de formação no sistema de ensino e pela aprovação em concurso público para o ingresso nas carreiras, sua finalidade é o desenvolvimento das competências demandadas pela prática laboral, jurídicas e/ou administrativas, a partir dos macroprocessos definidos para o Poder Judiciário.

São, portanto, escolas de educação profissional, cujo foco são os processos de trabalho, sempre fundamentados na teoria, mas de caráter prático e não meramente acadêmico.

A elas cabe promover soluções educacionais destinadas a estabelecer a necessária relação entre a teoria e as práticas de trabalho típicas dos tribunais. Por isso, para atender às necessidades identificadas, parte-se dos processos de trabalho, mas não exclusivamente das competências específicas. O compromisso com a formação humana conduz à necessidade de desenvolver as competências cognitivas complexas e competências comportamentais. As primeiras identificam-se com a capacidade de trabalhar intelectualmente; as últimas dizem respeito à motivação e ao compromisso com o trabalho, com os pares e com a sociedade, estabelecendo relações saudáveis e solidárias[20].

[19] BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução ENFAM n. 7, de 7 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre as diretrizes pedagógicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados. Brasília, DF: STJ, 2017b. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/116264/Res_7_2017_enfam.pdf. Acesso em: 30 jul. 2023..

[20] ESCOLA JUDICIAL DESEMBARGADOR EDÉSIO FERNANDES. **PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional: Educação para o desenvolvimento profissional e excelência do Tribunal de Justiça mineiro - 2021 - 2026.** Belo Horizonte: TJMG/EJEF, 2021a, p. 35. Disponível em: https://ejef.tjmg.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/Plano-de-Desenvolvimento-Institucional.pdf. Acesso em: 29 out. 2023.

As escolas judiciais, portanto, não são escolas acadêmicas; são escolas de formação profissional que preparam magistrados e servidores para prestar serviços à sociedade, relativamente à solução de conflitos, em busca da garantia dos direitos fundamentais e da consolidação do Estado de Direito. Nesse sentido, diferem também das escolas corporativas, cujo objetivo é a capacitação para a produção de bens e serviços segundo a lógica empresarial, que buscam, mediante a competitividade nos planos nacional e internacional do capitalismo mundializado, a realização de seus objetivos, definidos a partir do mercado.

Com a finalidade de demarcar sua natureza e especificidade, as escolas judiciais podem ser chamadas de escolas institucionais, regidas pela pedagogia do trabalho e não pela chamada educação corporativa[21].

4.1 A concepção de competência que norteia a atuação da Ejef

A Ejef fundamenta suas ações educacionais nas Diretrizes Pedagógicas da Enfam, que, em seus pressupostos, afirma que o ponto de partida para as ações educacionais é compreender como se produz o conhecimento e como ele é assimilado. Partindo do pressuposto de que o ser humano só conhece aquilo que é objeto de sua atividade, e conhece, porque atua praticamente, a produção ou a apreensão do conhecimento produzido não podem se resolver apenas teoricamente, mediante o confronto dos diversos pensamentos.

[21] ESCOLA JUDICIAL DESEMBARGADOR EDÉSIO FERNANDES. **PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional: Educação para o desenvolvimento profissional e excelência do Tribunal de Justiça mineiro - 2021 - 2026.** Belo Horizonte: TJMG/EJEF, 2021a, p. 35. Disponível em: https://ejef.tjmg.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/Plano-de-Desenvolvimento-Institucional.pdf. Acesso em: 29 out. 2023..

Para mostrar-se verdadeiramente, o conhecimento tem que adquirir corpo na própria realidade e transformá-la; isso se dá sob forma de atividade prática. Com base nessa concepção, há que se aprofundar a compreensão das dimensões constituintes do processo de produção do conhecimento em suas relações (a teórica, que se mantém no plano da reflexão, e a prática, que se localiza no plano dos fazeres) e como podem ser desenvolvidas por meio de processos formativos.

Desse pressuposto decorre a concepção de competência sistematizada por Kuenzer[22] nos seguintes termos: capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com eficiência e no tempo adequado, articulando conhecimentos tácitos e científicos, experiências sociais e de trabalho, comportamentos e valores, desejos e motivações, desenvolvidos ao longo das trajetórias.

Assim concebida, a competência implica atuar mobilizando conhecimentos; vincula-se à capacidade de solucionar problemas, instigar saberes e capacidades específicas, cognitivas complexas, comportamentais e habilidades psicofísicas, transferindo todos esses aspectos da competência para novas situações. Integra, pois, três dimensões que se articulam de forma indissociável nas práticas profissionais, incluindo a jurisdicional, quais sejam[23]:

[22] KUENZER, Acacia Zeneida. Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 16-27, 30 jan. 2003.

[23] BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução ENFAM n. 7, de 7 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre as diretrizes pedagógicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados. Brasília, DF: STJ, 2017b. p. 20. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/116264/Res_7_2017_enfam.pdf. Acesso em: 30 jul. 2023.

- Competências específicas são as relativas ao saber-fazer: elas levam em consideração as necessidades dos processos e atividades do Tribunal;
- Competências cognitivas complexas são as relativas ao saber-conhecer: integram as operações mentais que o sujeito realiza para estabelecer relações com e entre os objetos, situações, fenômenos e pessoas que deseja conhecer;
- Competências comportamentais são as relativas ao saber-ser ou saber-conviver: combinam dimensões tais como o comportamento, a cultura e a identidade; implicam também a ideia de vontade, ou seja, do engajamento e da motivação; desenvolvem-se nos espaços e momentos de interação, nos quais se formam as identidades.

5 A CONCEPÇÃO METODOLÓGICA QUE ORIENTA O PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS VITALICIANDOS DO TJMG – VITALICIAR

A concepção metodológica definida pela Ejef, que se constrói a partir dos princípios pedagógicos definidos em seu Projeto Político-Pedagógico e mediante o uso de metodologias ativas, implica: tomar a prática laboral como ponto de partida; articular parte e totalidade; articular teoria e prática; favorecer o protagonismo do aluno; trabalhar interdisciplinarmente; organizar múltiplas atividades; partir do conhecido, do simples; chegar às mais abstratas formulações a partir do que tem significado, e não o contrário; utilizar o método científico na solução dos casos concretos; desenvolver a capacidade de compartilhar aprendizagens; e promover a educação continuada e a capacidade de aprimorar a formação permanentemente.

6 ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS VITALICIANDOS DO TJMG – VITALICIAR

As atividades preparatórias do Programa Vitaliciar iniciam-se durante o CFI, no Nível 1, na perspectiva de uma visão integrada da formação inicial com a educação continuada. A implementação desse programa exigiu da Ejef a definição de uma concepção de articulação entre teoria e prática, bem como a construção de metodologia, de formas de acompanhamento e avaliação que atendessem aos objetivos da formação ao longo do processo de vitaliciamento.

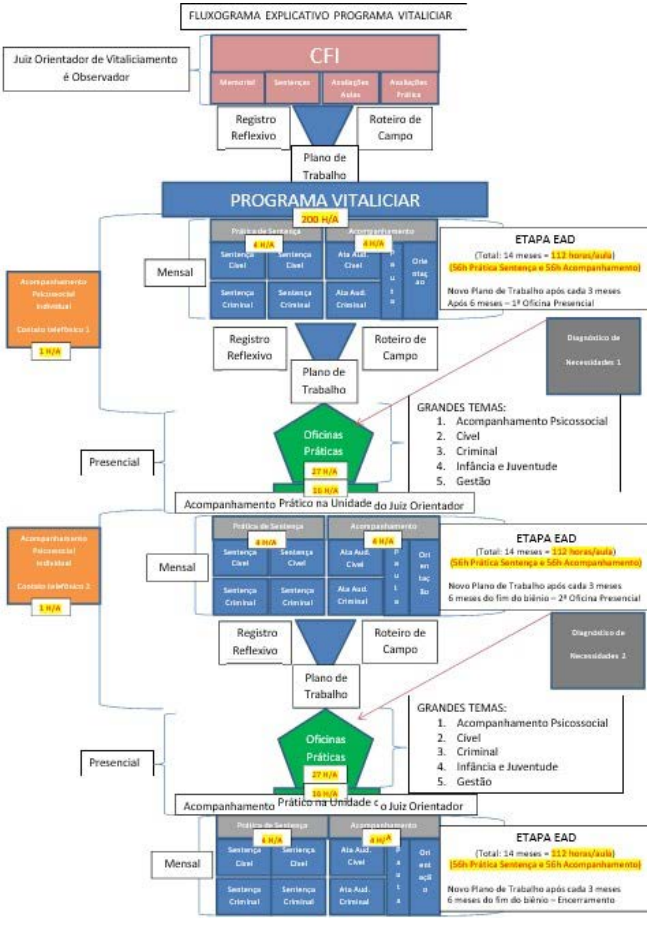
Com isso, surge o papel importante dos juízes orientadores de vitaliciamento, que acompanham as aprendizagens e dificuldades dos orientandos nas unidades judiciárias, desde o início, fornecendo o necessário apoio para superá-las, e assumem a orientação durante todo o percurso do vitaliciamento. Dessa maneira, busca-se a articulação entre os dois níveis da formação, a formação teórica e a prática jurisdicional. Nessa direção, os juízes orientadores de vitaliciamento acompanham e observam as atividades desempenhadas pelos seus orientandos no Nível 1, visando à elaboração adequada do plano de trabalho para o Nível 2 da formação.

A relação entre teoria e prática também é promovida nas metodologias ativas no CFI, quando são sistematizadas situações significativas de aprendizagem, focadas na ação, no protagonismo do aluno, em constante intercâmbio com docentes e juízes orientadores. É ainda promovida no acompanhamento da produção dos juízes em formação pelo juiz orientador de vitaliciamento, por meio do Portfólio *web* criado dentro do SAV.

Com a criação desse ambiente virtual, a interação entre o juiz orientador de vitaliciamento e o juiz vitaliciando é fortalecida e se torna mais efetiva na execução do fluxo de comunicação e dos produtos entregues pelos vitaliciandos, conforme diretrizes da Ejef.

O Vitaliciar tem carga horária total de 200 horas-aula e está estruturado da seguinte forma:

Figura 1 – Fluxograma explicativo Programa Vitaliciar



Fonte: elaboração própria

– Acompanhamento e orientação por juiz orientador de vitaliciamento no SAV, totalizando 56 horas-aula;
– Prática de sentença orientada no SAV, totalizando 56 horas-aula;
– Oficinas presenciais, sendo 27 horas-aula por oficina, totalizando 54 horas-aula;
– Acompanhamento na unidade do juiz orientador de vitaliciamento, sendo dois encontros de 16 horas-aula cada, totalizando 32 horas-aula; e
– Acompanhamento psicossocial individual do juiz vitaliciando, totalizando 2 horas-aula.

6.1 Acompanhamento e orientação por juiz orientador de vitaliciamento

São previstas 4 horas-aula por mês de orientação, distribuídas em 14 meses de orientação pós-CFI, encerrando-se com a abertura do processo de vitaliciamento, seis meses antes do término do biênio constitucional. Totalizam, portanto, 56 horas-aula de acompanhamento e orientação por juiz orientador de vitaliciamento. As atividades são postadas e acompanhadas pelo SAV, no espaço Portfólio *web*. O acompanhamento por juiz orientador no SAV/Portfólio *web* inicia-se no CFI, portanto, as etapas abaixo estão descritas para demonstrar o processo de aprendizagem ao longo dos 24 meses de vitaliciamento.

– Etapa I - Memorial e análise diagnóstica prévia: o juiz vitaliciando faz o preenchimento do memorial e da análise diagnóstica de conhecimentos prévios;

– Etapa II - Análise diagnóstica posterior e registro reflexivo: o juiz vitaliciando faz o preenchimento da análise diagnóstica de conhecimentos posteriores ao CFI e do registro reflexivo;
– Etapa III - Roteiro de campo: o juiz orientador da atividade prática supervisionada elabora o roteiro de campo da prática jurisdicional;
– Etapa IV - Análise preparatória: o juiz orientador de vitaliciamento analisa a produção do juiz vitaliciando no CFI: memorial, resultado da avaliação diagnóstica de conhecimentos prévios e posteriores ao CFI e sentenças elaboradas nas oficinas práticas do CFI; analisa as avaliações realizadas, por meio dos roteiros de campo, pelos juízes orientadores de prática jurisdicional supervisionada;
– Etapa V - Elaboração conjunta do plano de trabalho e roteiro de campo, para acompanhamento do primeiro trimestre do Vitaliciar: o juiz orientador de vitaliciamento e o juiz vitaliciando elaboram o roteiro de campo e o plano de trabalho para acompanhamento do primeiro trimestre, e assim sucessivamente;
– Etapa VI - Findo o trimestre, o vitaliciando faz sua autoavaliação, e o orientador, seu relatório, com base no plano de trabalho, avaliando as competências que foram desenvolvidas e as lacunas que permanecem; analisam em conjunto esses documentos e definem o plano de ação para o próximo trimestre; e
– Etapa VII - A gestão pedagógica da Ejef organiza grupo focal com orientadores e com vitaliciandos, para discutir pontos fortes e as melhorias necessárias; coletivamente, constroem o roteiro de campo para o próximo trimestre e definem, com a escola, providências a tomar para sanar dificuldades encontradas; definem os temas das oficinas do Vitaliciar, a partir da identificação das necessidades do grupo.

6.2 Prática de Sentença Orientada

São previstas 4 horas-aula por mês de orientação, sendo 2 horas-aula mensais destinadas à elaboração das sentenças, à postagem das tarefas no SAV/Portfólio e à análise do *feedback* do orientador; 2 horas-aula mensais para que o aluno elabore e poste no ambiente virtual as atas de audiência e as pautas; e o juiz orientador analisa e posta o *feedback* com comentários/observações. São 14 meses de orientação pós-CFI, encerrando-se com a abertura do processo de vitaliciamento, seis meses antes do término do biênio constitucional. Totalizam, dessa forma, 56 horas-aula de prática de sentença orientada. Esse processo está regulamento pela Portaria TJMG n. 119/2VP/2019.

6.3 Realização de Oficinas

Os temas para as oficinas do Vitaliciar, consoantes ao conteúdo programático mínimo definido pela Resolução Enfam n. 2/2017, resultam das avaliações feitas pelos juízes orientadores, pela autoavaliação feita pelos juízes vitaliciandos e por pesquisa diagnóstica realizada no ambiente virtual após 60 dias de exercício profissional nas unidades para as quais foram designados. Portanto, os temas da 1ª edição das oficinas são fruto da análise e priorização dentre os temas da primeira etapa de pesquisa e diagnóstico realizados junto aos vitaliciandos e orientadores da turma do CFI. Para o planejamento da 2ª edição das oficinas, consideram-se os demais temas diagnosticados nesse primeiro levantamento de necessidades e outros que a Ejef considera relevantes em complementação à formação inicial. Uma nova edição de pesquisa é realizada aproximadamente oito meses após o início do exercício dos vitaliciandos em suas respectivas unidades para a checagem dos temas planejados para a 2ª edição das oficinas. Desse modo, o planejamento das oficinas ocorre o mais

aderente possível às dificuldades da prática na unidade judiciária, às especificidades encontradas e à perspectiva do acompanhamento do processo de aprendizagem pelo juiz orientador.

As oficinas ocorrem integradas ao acompanhamento, em duas edições de 27 horas-aula cada, distribuídas em seis oficinas, realizadas em três dias. As duas rodadas de oficinas somam 54 horas-aula. Nas oficinas, o docente fará uma breve apresentação sobre os temas identificados, seguida de metodologia ativa finalizada com a apresentação de possíveis encaminhamentos para as dificuldades tratadas. As metodologias ativas serão variadas, podendo incluir simulações, *world* café, painel integrado, Phillis 6.6, entre outras.

7 CONCLUSÃO

A capacitação inicial de juízes, adultos intelectualmente bem preparados, que se submeteram a concorridos concursos públicos, requer a abordagem prática e aplicável de conteúdos e experiências diversificadas, necessárias ao desenvolvimento de competências específicas, cognitivas complexas e comportamentais. O Vitaliciar, desenvolvido pela Ejef, apresenta-se como estratégia multifatorial de articulação entre teoria e prática, disponibilizando ao juiz vitaliciando, além de experiências e conhecimentos práticos do dia a dia do juiz de direito, suporte, orientação humana e psicossocial e orientação de um profissional experiente e adequadamente capacitado, de modo a promover a construção do conhecimento na prática, com os pares, a partir dos conhecimentos científicos, tecnológicos, gerenciais e humanos acumulados pelo juiz orientador em sua trajetória profissional.

A aplicação do Programa Vitaliciar pela Ejef demonstrou que, além da capacitação inicial contextualizada do novo juiz, o magistrado

orientador também aproveita a relação de troca, sendo atualizado em conceitos, novas teorias e motivação para manter-se em aperfeiçoamento constante. A metodologia do programa se fundamenta na Pedagogia da Alternância, em que momentos de aprendizagem sistematizada, em cursos e oficinas, intercalam-se com práticas de orientação. Dessa forma, o juiz aprendiz é protagonista de seu aperfeiçoamento e se aprimora, na medida em que seu interesse por conhecimento acerca do fazer judicante, sua atitude e as diversas possibilidades de construção de saberes ofertados pela Escola Judicial, pautadas na troca com profissional experiente, disponível, presente e bem preparado, são organizados como suporte ao exercício inicial da prática jurisdicional.

A aplicação da metodologia da alternância resultou em qualidade mais significativa de formação, deixando os novos juízes do TJMG mais bem preparados para a atuação em distintas realidades socioculturais e nas diferentes áreas. Destaca-se, ainda, que o desenvolvimento do Programa Vitaliciar favoreceu a construção de uma rede entre os juízes da mesma turma, que se consolidou e continua a ser utilizada para perguntas, dúvidas e trocas de experiência. Essa rede tem sido um espaço pedagógico interdisciplinar continuado e de qualidade.

Depoimentos de avaliação do programa registrados pela Ejef demonstram percepções de orientadores e orientandos sobre a efetividade do processo de interação:

> A possibilidade de estar próximo a um juiz experiente que, certamente, já passou por tudo que nós estamos passando neste momento, é muito positiva. Mesmo não acessando esse juiz constantemente, o simples fato de sabermos que podemos contar com essa pessoa (orientador) já nos deixa mais seguros para o exercício das funções.

A ideia do acompanhamento é muito boa e dá a nós, magistrados iniciantes, um sentimento de conforto e acolhida. Contudo, acredito que deveria haver mais encontros presenciais com os orientadores. A troca de informações e experiências é essencial em nossa carreira.

Dr. X é um excelente orientador. Profissional humano, comprometido, compreensivo, de grande capacidade intelectual e de gestão, acessível e dotado de bom senso. Equipe da Ejef sempre atenta e preocupada, pronta para atender e solucionar problemas.

Aproximação ótima, permanece a troca de informações. Os orientadores também aprendem com os orientandos. O projeto da Ejef é ótimo. Na turma 3 entrou agora o orientando Y, muito preparado. Abertura de contatos, já houve melhora grande. Orientador ótimo, espetacular. Ejef está de parabéns. Já houve um contato na comarca, logo no início.

Um dos melhores programas da Ejef. Os orientadores podem ajudar na questão prática. A vontade de fazer, "sangue no olho", é estímulo para os orientadores também.

Orientador perguntou se o orientando estava feliz, se ele encontrou na profissão um sentido para o que ele estudou. A resposta foi positiva a respeito do desenvolvimento da profissão. Mostra-se uma pessoa feliz. Segundo destaque: sempre tem questões que o Dr. Z não tem resposta. Aí pensam um pouco, trocam ideia, e conseguem resolver. O orientando mandou a ata desse processo e foi muito legal a decisão. Um ponto: fixação das penas, muito rigor. Outros destaques positivos: gestão de pessoas enfrentou problemas e soube conduzir. O orientador

pediu pra ele analisar e ver com quem daria para ele trabalhar. Sem planejamento há sufoco, adoecimento. O orientador deu sugestões para ele se acalmar.

Grande acervo em Almenara. O modelo de Ejef, essa troca de informações, foi ótima principalmente na troca de comarcas. Sentenças muito simples, pedi algumas mais elaboradas. O encontro pessoal é muito bom. Os juízes são órfãos sobre quem procurar. Sempre é necessário alguém para você conversar. A abertura de ter alguém para discutir é muito bom. O Dr. K contou histórias sobre as sentenças criminais de Igarapé. Está começando a colocar o acervo em dia. Não pode se apavorar, com calma e trabalhando sempre é possível colocar o trabalho em dia. Sugestão: aumentar o contato presencial com os orientandos. A conversa é muito importante, às vezes o orientador não tem resposta na hora, mas tira um tempo para estudar, pede uns dois dias e consegue conversar.

Entende-se, pois, que o modelo de Programa de Aperfeiçoamento para Magistrados Vitaliciandos desenvolvido pela Ejef, ao ser utilizado por outras escolas judiciais e de magistratura do Brasil, contribuirá para uma eficaz capacitação dos novos juízes brasileiros, com reflexos positivos na prestação jurisdicional, de modo a atender aos anseios da sociedade por justiça célere, humana e efetiva.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Portaria de Credenciamento n. 203, de 24 de julho de 2019**. Credencia o curso promovido pela Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes - Ejef. Brasília, DF: STJ, 2019. Disponível em: https://processo.stj.jus.br/processo/dj/documento/?seq_documento=22417337&data_pesquisa=30/07/2019&seq_publicacao=15819&versao=impressao&nu_seguimento=00001. Acesso em: 29 out. 2023.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Portaria de Credenciamento n. 130, de 13 de maio de 2020**. Credencia o curso promovido pela Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes - Ejef. Brasília, DF: STJ, 2020. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/142775/Prt_130_2020_Enfam.pdf. Acesso em: 29 out. 2023.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução ENFAM n. 2, de 8 de junho de 2016**. Dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e regulamenta os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de magistrados e de formadores. Brasília, DF: STJ, 2016. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/102269/Res_2_2016_enfam_Atualizado2.pdf. Acesso em: 30 jul. 2023.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução ENFAM n. 2, de 14 de março de 2017**. Altera a Resolução ENFAM nº 2, de junho de 2016, que dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e regulamenta os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de

magistrados e de formadores. Brasília, DF: STJ, 2017a. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/108591/Res_2_2017_enfam.pdf. Acesso em: 30 jul. 2023.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução ENFAM n. 7, de 7 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre as diretrizes pedagógicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados. Brasília, DF: STJ, 2017b. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/116264/Res_7_2017_enfam.pdf. Acesso em: 30 jul. 2023.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (Brasil). **Resolução CJF n. 233, de 4 de março de 2013**. Dispõe sobre o Plano Nacional de Aperfeiçoamento e Pesquisa para Juízes Federais – PNA e dá outras providências. Brasília, DF: CJF, 2013. Disponível em: https://www.cjf.jus.br/publico/biblioteca/Res%20233-2013%20alt.pdf. Acesso em: 30 jul. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 240, de 9 de setembro de 2016**. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2016. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/compilado190630202107016 0de1236aab1e.pdf. Acesso em: 30 jul. 2023.

ESCOLA JUDICIAL DESEMBARGADOR EDÉSIO FERNANDES. **Plano Educacional da EJEF**: educação para o desenvolvimento profissional e excelência do Tribunal de Justiça mineiro. Belo Horizonte: TJMG/EJEF, 2014.

ESCOLA JUDICIAL DESEMBARGADOR EDÉSIO FERNANDES. **Plano Educacional**: **Educação para o desenvolvimento profissional e excelência do Tribunal de Justiça mineiro.** Belo Horizonte: TJMG/EJEF, 2018a. Disponível em: https://bd.tjmg.jus.br/server/api/core/bitstreams/e2245853-f59a-4504-8fe8-3339fe6de209/content. Acesso em: 29 out. 2023.

ESCOLA JUDICIAL DESEMBARGADOR EDÉSIO FERNANDES. **Projeto Político-Pedagógico da Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes - 2016 a 2018**. Belo Horizonte: TJMG/EJEF, 2018b. Disponível em: https://bd.tjmg.jus.br/server/api/core/bitstreams/ba829db6-edd6-4cf8-9113-76570782f6eb/content. Acesso em: 29 out. 2023.

ESCOLA JUDICIAL DESEMBARGADOR EDÉSIO FERNANDES. **PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional: Educação para o desenvolvimento profissional e excelência do Tribunal de Justiça mineiro - 2021 - 2026.** Belo Horizonte: TJMG/EJEF, 2021a. Disponível em: https://ejef.tjmg.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/Plano-de-Desenvolvimento-Institucional.pdf. Acesso em: 29 out. 2023.

ESCOLA JUDICIAL DESEMBARGADOR EDÉSIO FERNANDES. **PPI - Projeto Pedagógico Institucional - 2021 - 2026**. Belo Horizonte: TJMG/EJEF, 2021b. Disponível em: https://ejef.tjmg.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/Projeto-Pedagogico-Institucional-PPI.pdf. Acesso em: 29 out. 2023.

ESCOLA JUDICIAL DESEMBARGADOR EDÉSIO FERNANDES. **Três décadas de história**. Belo Horizonte: TJMG/EJEF, 2007.

GIMONET, Jean-Claude. A Alternância na formação: método pedagógico ou novo sistema educativo? A experiência das casas familiares rurais. *In*: DEMOL, Jean-Noël; PILON, Jean-Marc. **Alternance, développement personnel et local**. Paris: I' Harmattan, 1999. p. 39-45.

KUENZER, Acacia Zeneida. Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 16-27, 30 jan. 2003.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes. **45 anos da EJEF**. Belo Horizonte: TJMG/EJEF, 2023. Disponível em: https://bd.tjmg.jus.br/handle/123456789/13849. Acesso em: 29 out. 2023.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Portaria da 2ª Vice-Presidência n. 23, de 1º de outubro de 2019**. Regulamenta a orientação formativa e a avaliação de sentenças dos magistrados vitaliciandos. Belo Horizonte: TJMG, 2019. Disponível em: https://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/pp01192019.pdf. Acesso em: 29 out. 2023.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Portaria n. 231, de 13 de agosto de 1977**. Belo Horizonte: TJMG, 1977. Disponível em: https://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/po02311977.PDF. Acesso em: 29 out. 2023.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Resolução n. 61, de 8 de dezembro de 1975**. Contém a Organização e a Divisão Judiciária do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: TJMG, 1975. Disponível em: http://www8.tjmg.gov.br/institucional/at/pdf/re00611975.PDF. Acesso em: 29 out. 2023.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Resolução n. 23, de 7 de maio de 1981**. Belo Horizonte: TJMG, 1981. Disponível em: https://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/re00231981.PDF. Acesso em: 29 out. 2023.

CAPÍTULO 12

ESCOLA JUDICIAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

GESTÃO DO CONHECIMENTO COMPARTILHADA NA FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS: EXPERIÊNCIA DA ESCOLA JUDICIAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL – EJUD-MS

ODEMILSON ROBERTO CASTRO FASSA*

JOSELIZA ALESSANDRA VANZELA TURINE**

KELLY GASPAR DUARTE***

PEDRO HENRIQUE SANT'ANA RISSATO****

* Desembargador do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul. Doutor em Direito Constitucional – PUC-SP.

** Juíza do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul. Doutora em Biotecnologia e Biodiversidade Rede Pro-Centro-Oeste –UFMS.

*** Juíza do Tribunal de Justiça de Mato Grosso Sul. Mestra em Direito e Poder Judiciário – Enfam.

**** Analista Judiciário do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul. Mestre em Administração Pública em Rede Nacional – UFMS.

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 Referencial teórico; 2.1 Gestão do Conhecimento; 2.2 Compartilhamento da Gestão do Conhecimento em Rede; 2.3 Histórico do Poder Judiciário do Brasil; 2.4 Estrutura judiciária de formação de magistrados brasileiros; 2.4.1 Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados; 2.4.2 Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura – Renejum; 2.5 A Escola Judicial do Estado de Mato Grosso do Sul – Ejud/MS. 3 Métodos. 4 Resultados. 5 Conclusão. Referências.

1 INTRODUÇÃO

A formação de magistrados destaca-se entre as questões prioritárias a serem enfrentadas com o objetivo de responder aos desafios impostos ao Poder Judiciário na sociedade contemporânea[1]. Moraes [2] salienta que, com a promulgação da Constituição Federal brasileira em 1988, houve a promessa de diversas reformas, entre elas a do Poder Judiciário. Contudo, a única reforma judiciária que realmente ocorreu foi por meio da Emenda Constitucional – EC n. 45 de 2004.

[1] FREITAS, Graça Maria Borges de. Formação judicial no Brasil: modelo educativo em construção após a Constituição de 1988. **Revista da Escola Nacional de Magistratura**, v. 2, n. 4, p. 55-65, out. 2007.

[2] MORAES, Germana de Oliveira. O novo constitucionalismo latino-americano, a formação de juízas e de juízes no Brasil e as perspectivas de cooperação judicial entre as escolas judiciais da Unasul. **Novos Estudos Jurídicos**, Vale do Itajaí, v. 19, n. 3, p. 926-958, set./dez. 2014. Disponível em: https://periodicos.univali.br/index.php/nej/article/view/6674/3809. Acesso em: 24 out. 2023.

A EC n. 45/2004[3] previu, em seu parágrafo 1º do art. 105, o funcionamento da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam. No entanto, somente em 2006, por meio da Resolução n. 3 do Superior Tribunal de Justiça – STJ[4], é que a Enfam foi instituída, como responsável, entre outros pontos, por habilitar e fiscalizar os cursos de formação para ingresso na magistratura e para fins de vitaliciamento e promoção na carreira e de aperfeiçoamento, nos termos do art. 93, II, c, e IV, e art. 105, parágrafo único, da Constituição da República.

Apesar de ser utilizado nas carreiras diplomáticas, por meio do Instituto Rio Branco, desde 1945, da Escola Nacional de Administração Pública – Enap e da Escola de Administração Fazendária – Esaf, o reconhecimento das Escolas de Governo pela EC n. 19/1998, junto à introdução das escolas nacionais da magistratura no âmbito dos tribunais superiores do Brasil, por meio da Resolução n. 3/2006 do STJ, representou uma aproximação do modelo nacional de aperfeiçoamento das carreiras públicas ao modelo francês, existindo um sistema próprio de formação pública em serviço.[5]

Não obstante o avanço fundamental obtido por meio da criação da Enfam, é possível observar por meio da Resolução n. 1 de 1º de

[3] BRASIL. [Constituição (1988)]. **Emenda Constitucional n. 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. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 20 out. 2023.

[4] BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução n. 3, de 30 de novembro de 2006**. Dispõe sobre a instituição da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados e dá outras providências. Brasília, DF: STJ, 2006. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/8339/Res_3_2006_PRE_Atualizado.pdf. Acesso em: 23 out. 2023.

[5] FREITAS, Graça Maria Borges de. Formação judicial no Brasil: modelo educativo em construção após a Constituição de 1988. **Revista da Escola Nacional de Magistratura**, Brasília, DF, v. 2, n. 4, p. 55-65, out. 2007.

março de 2023[6], que a Escola destacou a relevância da promoção da racionalização e a conjugação de esforços entre a Enfam e as escolas judiciais e de magistratura federais e estaduais para articulação de ações de fomento e apoio à educação judicial e inovação com o intuito de aprimorar o Judiciário brasileiro, bem como a necessidade de alinhamento e integração entre os normativos do Conselho Nacional de Justiça – CNJ e a formação e o aperfeiçoamento da magistratura federal e estadual brasileira.

Assim, por meio da Resolução Enfam n. 1/2023, foi instituída a Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura – Renejum, composta pela Enfam e pelas escolas judiciais da magistratura federais e estaduais[7].

Segundo Fidalgo *et al.*[8], a administração pública nacional desde sua origem foi marcada pelas dificuldades de desenvolver ações conjuntas de cooperação entre os entes federados. Mesmo diante dessa dificuldade, é importante destacar os benefícios percebidos

[6] BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução Enfam n. 1, de 1º de março de 2023**. Dispõe sobre a instituição da Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura – Renejum e dá outras providências. Brasília, DF: STJ, 2023. Disponível em: processo.stj.jus.br/processo/dj/documento/?seq_documento=35477009&data_pesquisa=02/03/2023&seq_publicacao=16730&versao=impressao. Acesso em: 20 out. 2023.

[7] BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução Enfam n. 1, de 1º de março de 2023**. Dispõe sobre a instituição da Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura – Renejum e dá outras providências. Brasília, DF: STJ, 2023. Disponível em: processo.stj.jus.br/processo/dj/documento/?seq_documento=35477009&data_pesquisa=02/03/2023&seq_publicacao=16730&versao=impressao. Acesso em: 20 out. 2023.

[8] FIDALGO, Vera Ruth de Carvalho; SAMPAIO, Altair de Fátima Capela; CAMPOS, Érica Noemi Lima; SANTOS FILHO, Ruy Martini. Cooperação federativa para capacitação de servidores públicos: a experiência do COTEGEP no Estado do Pará. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 10., 2017, Brasília, DF. **Anais** [...]. Brasília, DF: CONSAD, 2017. p. 1-20. Disponível em: https://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-08_03.pdf. Acesso em: 22 out. 2023.

por Silva, Martins e Ckagnazaroff[9] no trabalho em cooperação, como a troca de informações, o compartilhamento de experiências, o desenvolvimento em conjunto e a mobilização dos grupos que geraram economicidade ao erário.

Por esse motivo surge a presente pesquisa, que terá como objetivo geral avaliar as boas práticas da gestão do conhecimento compartilhado na Escola Judicial do Estado de Mato Grosso do Sul – Ejud/MS durante o ano de 2023.

O artigo terá como lócus de pesquisa a Ejud/MS. A partir da análise dos dados, o resultado da presente pesquisa trará relação de boas práticas identificadas para compartilhamento entre as demais escolas.

Com o intuito de alcançar o objetivo proposto, o artigo está organizado em seis seções, iniciando-se com a introdução; em seguida, o referencial teórico aborda os princípios científicos que sustentam a investigação; na terceira seção, explica-se a metodologia adotada para atingir o objetivo declarado; subsequentemente, apresenta-se os resultados, bem como as discussões que podem derivar deles; e se finaliza com a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentado o aporte teórico que sustentou essa investigação, apresentando o tema da gestão do conhecimento, seguido do compartilhamento da gestão do conhecimento em rede.

[9] SILVA, Flávia de Araújo e; MARTINS, Túlio César Pereira Machado; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Redes organizacionais no contexto da governança pública: a experiência dos Tribunais de Contas do Brasil com o grupo de planejamento organizacional. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 64, n. 2, p. 249-271, abr./jun. 2013.

Será apresentado também o histórico do Poder Judiciário no Brasil, a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados e a Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura.

2.1 Gestão do Conhecimento

Na sociedade da informação, o conhecimento tem se mostrado como um fator fundamental para qualquer organização. Por isso, diversas instituições têm utilizado da gestão do conhecimento como um dos diferenciais para competitividade.[10]

Para Pizzaia *et al.*[11], as organizações que gerenciam com excelência o conhecimento de seus recursos alcançam a melhoria da eficiência organizacional. Barbosa[12] afirma que gerenciar o conhecimento organizacional envolve aspectos comportamentais, culturais, tecnológicos e estratégicos.

[10] SANTOS, Vanessa Cristina Bissoli dos; DAMINA, Ieda Pelogia Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade**: estudos, João Pessoa, v. 29, n. 1, p. 54-66, jan./mar. 2019. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/38590/22376. Acesso em: 22 out. 2023.

[11] PIZZAIA, Ângela; PEGINO, Paulo Marcelo Ferraresi; COLLA, Ernesto Júlio; TENÓRIO, Nelson. O papel da comunicação na gestão do conhecimento: aspectos relevantes e estímulo a novas pesquisas. **Perspectivas em gestão & conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 62-81, maio/ago. 2018. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/33522/20821. Acesso em: 22 out. 2023.

[12] BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e gestão do conhecimento: evolução e conexões. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 25, número especial, p. 168-186, fev. 2020.

Com relação ao processo de gestão do conhecimento nas organizações públicas, Batista *et al.*[13] elucidam que os conhecimentos organizacionais em organizações de médio e baixo grau de importância no desenvolvimento de processos de gestão do conhecimento estão desarticulados, sobretudo quando existe troca dos gestores públicos responsáveis, não havendo um repasse do conhecimento.

Por conta disso, Llarena, Duarte e Esteban Navarro[14] informam que o Governo Federal, por meio do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica – CTGCIE e Comitê Executivo do Governo Eletrônico – Cege, instituiu a política de implantação de gestão do conhecimento do serviço público. Essa política incentiva a cultura colaborativa entre as áreas governamentais, bem como o compartilhamento do conhecimento entre a sociedade e o governo, e o incentivo de desenvolvimento de competências cognitivas pragmáticas e atitudinais na Administração Pública orientada para o compartilhamento, o uso e a preservação do conhecimento.

Ainda de acordo com Llarena, Duarte e Esteban Navarro[15], o estudo de Bem, Prado e Delfino[16] demonstra diferença na questão

[13] BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Texto para discussão n. 1095**: Gestão do conhecimento na administração pública. Brasília, DF: IPEA, jun. 2005. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/892. Acesso em: 22 out. 2023.

[14] LLARENA, Rosilene Agapito da Silva; DUARTE, Emeide Nóbrega; ESTEBAN NAVARRO, Miguel Ángel. **Gestão do conhecimento nas redes dos Programas para Juventude**: modelo baseado nas políticas públicas. João Pessoa: Editora da UFPB, 2017.

[15] LLARENA, Rosilene Agapito da Silva; DUARTE, Emeide Nóbrega; ESTEBAN NAVARRO, Miguel Ángel. **Gestão do conhecimento nas redes dos Programas para Juventude**: modelo baseado nas políticas públicas. João Pessoa: Editora da UFPB, 2017.

[16] BEM, Roberta Moraes; PRADO, Maria Lourde; DELFINO, Nelson. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **RDBCI**: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 11, n. 2, p. 123-135, maio/ago. 2013. DOI: https://doi.org/10.20396/rdbci.v11i2.1641. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1641/pdf. Acesso em: 22 out. 2023.

cultural entre a gestão do conhecimento na iniciativa privada e nas organizações públicas. Enquanto a primeira trabalha o conhecimento como um diferencial competitivo, a segunda precisa trabalhar o conhecimento de forma a compartilhá-lo e democratizá-lo.

De acordo com Bem, Prado e Delfino[17], uma das alternativas para se enfrentar a dificuldade da gestão do conhecimento nas organizações públicas é por meio do compartilhamento do conhecimento, bem como a aprendizagem coletiva. Demonstrando assim, mais uma vez, a relevância do objetivo de pesquisa deste artigo, baseado em um conhecimento organizacional em rede.

Na pesquisa de Pizzaia *et al.*[18], são apresentados alguns modelos de gestão do conhecimento, sendo eles: Modelo de Von Krogh e Roos; Modelo de Nonaka e Takeuchi; Modelo Choo; Modelo Wiig; Modelo I-Space de Boisot e o Modelo Sistema Adaptativo Complexo Inteligente (Modelo ICAS).

Ainda Llarena, Duarte e Esteban Navarro[19] apresentam o Modelo de Bukowitz e Williams (2002), o Modelo de Terra (2000) e o Modelo Integrado de Gestão do Conhecimento Estratégico – GCE.

[17] BEM, Roberta Moraes; PRADO, Maria Lourde; DELFINO, Nelson. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **RDBCI**: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 11, n. 2, p. 123-135, maio/ago. 2013. DOI: https://doi.org/10.20396/rdbci.v11i2.1641. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1641/pdf. Acesso em: 22 out. 2023.

[18] PIZZAIA, Ângela; PEGINO, Paulo Marcelo Ferraresi; COLLA, Ernesto Júlio; TENÓRIO, Nelson. O papel da comunicação na gestão do conhecimento: aspectos relevantes e estímulo a novas pesquisas. **Perspectivas em gestão & conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 62-81, maio/ago. 2018. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/33522/20821. Acesso em: 22 out. 2023.

[19] LLARENA; DUARTE; ESTEBAN NAVARRO, *op. cit.*

Frente aos modelos propostos, a presente pesquisa basear-se-á principalmente no Modelo Sistema Adaptativo Complexo Inteligente – ICAS, principalmente no que destacam Pizzaia *et al.*:[20]

> [...] uso de redes múltiplas a fim de que haja o 'transbordamento' de informações, que é uma forma de converter o conhecimento tácito em explícito, e.g., as comunidades de prática (CoP) e os repositórios de conhecimento.

A seguir será abordado o tema do compartilhamento da gestão do conhecimento em rede.

2.2 Compartilhamento da Gestão do Conhecimento em Rede

De acordo com Llarena, Duarte e Esteban Navarro[21], um dos grandes desafios para profissionais que respondem pela garantia dos direitos fundamentais aos cidadãos é a proposta de um serviço público em rede.

Desde 2005, autores como Carvalho ressaltam a importância da cooperação entre as instituições responsáveis pela capacitação de agentes públicos. Para o autor, existem três vínculos que podem ser estabelecidos entre as organizações de comunicação, de colaboração e de cooperação.

[20] PIZZAIA; PEGINO; COLLA; TENÓRIO, *op. cit.*, p. 70.

[21] LLARENA, Rosilene Agapito da Silva; DUARTE, Emeide Nóbrega; ESTEBAN NAVARRO, Miguel Ángel. **Gestão do conhecimento nas redes dos Programas para Juventude**: modelo baseado nas políticas públicas. João Pessoa: Editora da UFPB, 2017.

> O primeiro deles visa à troca de informações e opiniões e à identificação e oferecimento de apoio. Essa forma de conexão pode se dar casualmente, quando há oportunidade ou necessidade ou, ainda, quando há uma mobilização em torno de uma temática específica. As redes, como mecanismos interorganizacionais de ligações abertas, seriam um exemplo deste tipo de articulação. Já os vínculos de colaboração seriam uma forma de ligação intermediária entre os vínculos de comunicação e cooperação, que buscam uma contribuição mais específica e no curto prazo. São os casos dos apoios e patrocínios a eventos, por exemplo. Por fim, os vínculos de cooperação se configuram por um alto grau de engajamento entre as partes. São as alianças, coalizões e parcerias[22].

Silva, Martins e Ckagnazaroff[23] destacam que a atuação em rede de instituições públicas oportuniza o compartilhamento de problemas comuns e a busca conjunta por soluções adequadas. Para os autores, a troca de experiências traz benefícios mútuos e leva a administração pública a prestar serviços com qualidade, eficiência e eficácia.

[22] CARVALHO, Paulo Sergio de. Escolas de governo e cooperação. *In:* CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 10., 2005, Santiago. **Anais** [...]. Santiago: CLAD, 18-21 oct. 2005. p. 1-14. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1246. Acesso em: 22 out. 2023.

[23] SILVA, Flávia de Araújo e; MARTINS, Túlio César Pereira Machado; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Redes organizacionais no contexto da governança pública: a experiência dos Tribunais de Contas do Brasil com o grupo de planejamento organizacional. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 64, n. 2, p. 249-271, abr./jun. 2013.

Como exemplo, Fidalgo[24] aborda experiência de instituições de capacitação que trabalharam em conjunto e, como resultado dessa integração, demonstrou que a cooperação entre as organizações permitiu o aumento da oferta de serviços, percebendo potencial para o aumento da economicidade e da eficiência dos serviços prestados, entre outros pontos.

Diante do exposto, as pesquisas indicam que a gestão do conhecimento compartilhada pode oportunizar benefícios institucionais para os envolvidos. A seguir será apresentado, resumidamente, o histórico do Poder Judiciário no Brasil.

2.3 Histórico do Poder Judiciário do Brasil

Segundo o Conselho Nacional de Justiça – CNJ[25], as instituições judiciárias tiveram início no Brasil durante a colonização portuguesa. Os juízes ordinários, almotacés e outros funcionários eram designados pelos donatários das capitanias hereditárias.

O primeiro juiz vindo com poderes jurisdicionais ao Brasil foi Martim Afonso de Souza, em uma embarcação como capitão-mor da

[24] FIDALGO, Vera Ruth de Carvalho; SAMPAIO, Altair de Fátima Capela; CAMPOS, Érica Noemi Lima; SANTOS FILHO, Ruy Martini. Cooperação federativa para capacitação de servidores públicos: a experiência do COTEGEP no Estado do Pará. *In:* CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 10., 2017, Brasília, DF. **Anais** [...]. Brasília, DF: CONSAD, 2017. p. 1-20. Disponível em: https://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-08_03.pdf. Acesso em: 22 out. 2023.

[25] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Gestão de memória**: história do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, [2023]. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/gestao-documental-e-memoria-proname/gestao-de-memoria/memoria-do-poder-judiciario-historia-e-linha-do-tempo/. Acesso em: 20 out. 2023.

frota, sendo investido com poderes judiciais sobre todos os integrantes da frota e todas as pessoas presentes no Brasil[26].

Com a implantação do Governo-Geral, a Justiça foi estruturada em três instâncias, sendo instalados para segunda instância os Tribunais de Relação da Bahia, em 1609, e do Rio de Janeiro, em 1751. Para instância superior foi instalado o Desembargo do Paço de Lisboa e as Juntas da Capitanias[27].

Com a vinda da família real ao Brasil, a relação do Rio de Janeiro foi transformada em Casa da Suplicação pelo Alvará Régio de 10 de maio de 1808[28]. Essa data representa uma espécie de independência judiciária do Brasil em relação à Portugal, por isso o CNJ instituiu essa data como o Dia da Memória do Poder Judiciário, nos termos da Resolução CNJ n. 316/2020.[29]

A primeira Constituição brasileira foi promulgada no dia 25 de março de 1824, determinando a criação do Supremo Tribunal de Justiça, instalado em 1829. Previu ainda, em seu art. 10, que "os Poderes Políticos reconhecidos pela constituição do Império do Brasil são

[26] SÃO PAULO. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. **Breve História do Poder Judiciário**. São Paulo: TJSP, [202-]. Disponível em: https://www.tjsp.jus.br/Memoria/Historia/BreveHistoriaPJ. Acesso em: 20 out. 2023.

[27] AMAZONAS. Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas. **Portal da memória**: breve história do Poder Judiciário brasileiro. Manaus: TJAM, [202-]. Disponível em: https://www.tjam.jus.br/index.php/portal-da-memoria/historia-tjam/breve-historia-do-poder-judiciario-brasileiro. Acesso em: 20 out. 2023.

[28] MARANHÃO. Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região. **História do Poder Judiciário**. [São Luís]: TRT16, [202-]. Disponível em: https://www.trt16.jus.br/memoria-e-cultura/historia-do-poder-judiciario. Acesso em: 20 out. 2023.

[29] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 316, de 22 de abril de 2020**. Institui o Dia da Memória do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/329. Acesso em: 27 out. 2023.

quatro: o Poder Legislativo, o Poder Moderador, o Poder Executivo, e o Poder Judicial".[30]

Antes mesmo da primeira Constituição Republicana, o Brasil adotou o dualismo judiciário, por meio do Decreto n. 510, de 22 de junho de 1890. Além da Justiça dos Estados, formada por juízes e tribunais estaduais, também foi criada a Justiça Federal.[31]

Por meio da Constituição de 1946 foi criado o Tribunal Federal de Recursos, como segunda instância. E em 1988, a atual Constituição Federal brasileira extinguiu o Tribunal Federal de Recursos e criou cinco tribunais regionais federais[32].

Ainda na Constituição Federal de 1988, foi criado o Superior Tribunal de Justiça – STJ, sendo o órgão acima dos tribunais regionais federais e dos tribunais dos estados, com as seguintes atribuições: "[...] guardar a legislação federal, de julgar causas decididas, em única e última instância, pelos Tribunais Regionais Federais ou pelos Tribunais dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal, além de outras funções".[33]

[30] BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **25 anos do Tribunal da Cidadania**. Rio de Janeiro: Editora JC, 2013. Disponível em: https://www.stj.jus.br/publicacaoinstitucional/index.php/25anos/article/view/2240/3781. Acesso em: 20 out. 2023.

[31] JUSTIÇA FEDERAL DA 5ª REGIÃO. **Justiça no Brasil**. [Maceió, AL]: TRF5, [20--]. Disponível em: https://www.jfal.jus.br/institucional/justica-no-brasil/. Acesso em: 20 out. 2023.

[32] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Gestão de memória**: história do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, [202-]. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/gestao-documental-e-memoria-proname/gestao-de-memoria/memoria-do-poder-judiciario-historia-e-linha-do-tempo/. Acesso em: 20 out. 2023.

[33] BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **25 anos do Tribunal da Cidadania**. Rio de Janeiro: Editora JC, 2013. p. 66. Disponível em: https://www.stj.jus.br/publicacaoinstitucional/index.php/25anos/article/view/2240/3781. Acesso em: 20 out. 2023.

Mais recente, a Emenda Constitucional – EC n. 45, de 30 de dezembro de 2004[34], instituiu o Conselho Nacional de Justiça, sendo instalado em Brasília no dia 14 de junho de 2005.

A mesma EC previu, com funcionamento junto ao STJ, a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, cabendo-lhe, entre outras funções, regulamentar os cursos oficiais para o ingresso e promoção na carreira.[35]

A seguir será apresentada a estrutura judiciária de formação de magistrados brasileiros.

2.4 Estrutura judiciária de formação de magistrados brasileiros

O estudo observará, especificamente, a escola judicial vinculada ao Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul. Por isso é importante o entendimento da estrutura judiciária da formação de magistrados brasileiros.

Primeiramente será apresentado o funcionamento da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, bem como a forma como a rede das escolas está disposta. Na sequência, serão apresentadas as normas da Renejum.

[34] BRASIL. [Constituição (1988)]. **Emenda Constitucional n. 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. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 20 out. 2023.

[35] *Ibid.*

2.4.1 Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

Conforme foi apresentado, a Enfam foi originalmente prevista pela Emenda Constitucional n. 45[36] e instituída em 30 de novembro de 2006, por meio da Resolução n. 3 do STJ [37].

A estrutura orgânica da Escola é composta pelo Conselho Superior e a Direção-Geral. São integrantes do Conselho Superior: o diretor-geral, que o preside; o vice-diretor; o diretor do Centro de Estudos Judiciários – CEJ do Conselho da Justiça Federal – CJF; dois ministros do Superior Tribunal de Justiça – STJ; e quatro magistrados, representando a Justiça Estadual e a Federal equitativamente, sendo dois eleitos pelo Pleno do Tribunal, um pela Associação dos Juízes Federais do Brasil – Ajufe e um pela Associação dos Magistrados do Brasil – AMB.[38]

O portal institucional da Escola lista as principais competências da Enfam, sendo elas:

- definir as diretrizes básicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados;

[36] BRASIL. [Constituição (1988)]. **Emenda Constitucional n. 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. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 20 out. 2023.

[37] BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução n. 3, de 30 de novembro de 2006**. Dispõe sobre a instituição da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados e dá outras providências. Brasília, DF: STJ, 2006. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/8339/Res_3_2006_PRE_Atualizado.pdf. Acesso em: 23 out. 2023.

[38] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Institucional**: sobre a Enfam. Brasília, DF: Enfam, [20--]. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/institucional/sobre-a-escola/. Acesso em: 26 out. 2023.

- fomentar pesquisas, estudos e debates sobre temas relevantes para o aprimoramento dos serviços judiciários e da prestação jurisdicional;
- promover a cooperação com entidades nacionais e estrangeiras ligadas ao ensino, à pesquisa e à extensão;
- incentivar o intercâmbio entre a Justiça brasileira e a de outros países;
- promover, diretamente ou mediante convênio, a realização de cursos relacionados com os objetivos da Enfam, dando ênfase à formação humanística;
- habilitar e fiscalizar, nos termos dos arts. 93, II, *c*, e IV, e 105, parágrafo único, I, da Constituição da República, os cursos de formação para ingresso na magistratura e, para fins de vitaliciamento e promoção na carreira, os de aperfeiçoamento;
- formular sugestões para aperfeiçoar o ordenamento jurídico;
- definir as diretrizes básicas e os requisitos mínimos para a realização dos concursos públicos de ingresso na magistratura estadual e federal, inclusive regulamentar a realização de exames psicotécnicos;
- apoiar, inclusive financeiramente, a participação de magistrados em cursos no Brasil ou no exterior indicados pela Enfam; e
- apoiar, inclusive financeiramente, as escolas da magistratura estaduais e federais na realização de cursos de formação e de aperfeiçoamento.[39]

[39] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Institucional**: sobre a Enfam. Brasília, DF: Enfam, [20--]. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/institucional/sobre-a-escola/. Acesso em: 26 out. 2023..

As escolas judiciais estão organizadas de acordo com o quadro abaixo:

Quadro 1 – Escolas Judiciais vinculadas à Enfam

	TRIBUNAL DE VINCULAÇÃO	ESCOLAS JUDICIAIS
Estaduais	Tribunal de Justiça do Acre	Escola do Poder Judiciário do Acre
	Tribunal de Justiça de Alagoas	Escola Superior da Magistratura do Estado de Alagoas
	Tribunal de Justiça do Amapá	Escola Judicial do Amapá
	Tribunal de Justiça do Amazonas	Escola Superior da Magistratura do Amazonas
	Tribunal de Justiça da Bahia	Universidade Corporativa do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia
	Tribunal de Justiça do Ceará	Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará
	Tribunal de Justiça do Distrito Federal	Escola de Formação Judiciária do TJDFT – Ministro Luiz Vicente Cernicchiaro
	Tribunal de Justiça do Espírito Santo	Escola da Magistratura do Estado do Espírito Santo
	Tribunal de Justiça de Goiás	Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás
	Tribunal de Justiça do Maranhão	Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão
	Tribunal de Justiça de Mato Grosso	Escola Superior da Magistratura de Mato Grosso
	Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul	Escola Judicial do Estado de Mato Grosso do Sul
	Tribunal de Justiça de Minas Gerais	Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes
	Tribunal de Justiça do Pará	Escola Judicial do Poder Judiciário do Estado do Pará
	Tribunal de Justiça da Paraíba	Escola Superior da Magistratura da Paraíba
	Tribunal de Justiça do Paraná	Escola Judicial do Paraná
	Tribunal de Justiça de Pernambuco	Escola Judicial de Pernambuco
	Tribunal de Justiça do Piauí	Escola Judiciária do Piauí
	Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro	Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro
	Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte	Escola da Magistratura do Rio Grande do Norte
	Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul	Centro de Formação e Desenvolvimento de Pessoas do Poder Judiciário Estadual
	Tribunal de Justiça de Rondônia	Escola da Magistratura do Estado de Rondônia
	Tribunal de Justiça de Roraima	Escola do Poder Judiciário de Roraima
	Tribunal de Justiça de Santa Catarina	Centro de Estudos Jurídicos – Academia Judicial
	Tribunal de Justiça de São Paulo	Escola Paulista da Magistratura
	Tribunal de Justiça de Sergipe	Escola Judicial do Estado de Sergipe
	Tribunal de Justiça do Tocantins	Escola Superior da Magistratura Tocantinense

	TRIBUNAL DE VINCULAÇÃO	ESCOLAS JUDICIAIS
Federais	Tribunal Regional da 1ª Região	Escola da Magistratura Federal da 1ª Região
	Tribunal Regional da 2ª Região	Escola da Magistratura Regional Federal da 2ª Região
	Tribunal Regional da 3ª Região	Escola de Magistrados da Justiça Federal da 3ª Região
	Tribunal Regional da 4ª Região	Escola da Magistratura do Tribunal Regional Federal da 4ª Região
	Tribunal Regional da 5ª Região	Escola de Magistratura Federal da 5ª Região
	Tribunal Regional da 6ª Região	Escola da Magistratura do Tribunal Regional Federal da 6ª Região
Eleitorais	Tribunal Regional Eleitoral do Acre	Escola Judiciária Eleitoral do Acre
	Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas	Escola Judiciária Eleitoral de Alagoas
	Tribunal Regional Eleitoral do Amapá	Escola Judiciária Eleitoral do Amapá
	Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas	Escola Judiciária Eleitoral do Amazonas
	Tribunal Regional Eleitoral da Bahia	Escola Judiciária Eleitoral da Bahia
	Tribunal Regional Eleitoral do Ceará	Escola Judiciária Eleitoral do Ceará
	Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal	Escola Judiciária Eleitoral do Distrito Federal
	Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo	Escola Judiciária Eleitoral do Espírito Santo
	Tribunal Regional Eleitoral de Goiás	Escola Judiciária Eleitoral de Goiás
	Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão	Escola Judiciária Eleitoral do Maranhão
	Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso	Escola Judiciária Eleitoral de Mato Grosso
	Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul	Escola Judiciária Eleitoral de Mato Grosso do Sul
	Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais	Escola Judiciária Eleitoral de Minas Gerais
	Tribunal Regional Eleitoral do Pará	Escola Judiciária Eleitoral do Pará
	Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba	Escola Judiciária Eleitoral da Paraíba
	Tribunal Regional Eleitoral do Paraná	Escola Judiciária Eleitoral do Paraná
	Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco	Escola Judiciária Eleitoral de Pernambuco
	Tribunal Regional Eleitoral do Piauí	Escola Judiciária Eleitoral do Piauí
	Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro	Escola Judiciária Eleitoral do Rio de Janeiro
	Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte	Escola Judiciária Eleitoral do Rio Grande do Norte
	Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul	Escola Judiciária Eleitoral do Rio Grande do Sul
	Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia	Escola Judiciária Eleitoral de Rondônia
	Tribunal Regional Eleitoral de Roraima	Escola Judiciária Eleitoral de Roraima
	Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina	Escola Judiciária Eleitoral de Santa Catarina
	Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo	Escola Judiciária Eleitoral de São Paulo
	Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe	Escola Judiciária Eleitoral de Sergipe
	Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins	Escola Judiciária Eleitoral do Tocantins

Fonte: elaboração própria (2023),
com base no portal eletrônico da Enfam (2023)

Além das escolas mencionadas no Quadro 1, estão vinculadas à Enfam as escolas da magistratura, que, em regra, são geridas pelas associações dos magistrados de cada tribunal, mas não são vinculadas

diretamente. Ainda, a Escola Judiciária Militar do Estado de Minas Gerais e a Escola Judiciária Militar do Estado de São Paulo.

Outrossim, apesar dos esforços dispendidos para a capacitação judiciária, é possível perceber nos resultados parciais do Censo do Judiciário[40], realizado pelo CNJ, que mais de 30% dos magistrados respondentes não concluíram nenhum curso de capacitação nos últimos 12 meses. As ações de compartilhamento de gestão do conhecimento podem ser uma forma de auxílio para uma maior participação. O presente estudo irá concentrar a pesquisa especificamente na escola judicial vinculada ao Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul.

2.4.2 Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura – Renejum

Percebida a possibilidade de benefícios do trabalho em rede entre as escolas judiciais e da magistratura, foi regulamentada, por meio da Resolução Enfam n. 1, de 1º de março de 2023, a Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura – Renejum.

A resolução[41] prevê para a Renejum as seguintes atribuições:

> I – promover estudos, pesquisas, projetos e trabalhos conjuntos para a superação dos desafios e a satisfação das necessidades de interesse comum às escolas judiciais, que envolvam a

[40] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resultados Parciais do Censo do Poder Judiciário 2023**. Brasília, DF: CNJ, [2023]. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/2o-censo-do-poder-judiciario-cnj-divulga-dados-parciais-da-pesquisa/. Acesso em: 20 out. 2023.

[41] BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução Enfam n. 1 de 1º de março de 2023**. Dispõe sobre a instituição da Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura – Renejum e dá outras providências. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/172971/Res_1_2023_enfam.pdf. Acesso em: 20 out. 2023.

implementação de atos normativos e políticas públicas no âmbito do Poder Judiciário;

II – compartilhar práticas de excelência, conhecimentos, informações, dados, estudos e pesquisas referentes à educação judicial e inovação no Poder Judiciário, visando fortalecer os trabalhos desenvolvidos conjuntamente;

III – fomentar a socialização de ações inovadoras e sustentáveis no que se refere à gestão educacional, ao currículo e à avaliação no âmbito da educação judicial;

IV – desenvolver, a partir da identificação institucional de prioridades comuns, estratégias e ações colaborativas voltadas à excelência da tutela jurisdicional prestada no quadro do sistema de justiça nacional.

§ 1º Caberá à Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura – Renejum, prioritariamente, convergir as ações de aperfeiçoamento promovidas entre os seus integrantes dirigidas à magistratura estadual e federal.

§ 2º As ações de aperfeiçoamento promovidas pela Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura – Renejum poderão ser realizadas em todo o país pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados e/ou em parceria regional ou local com as escolas judiciais e de magistratura federais e estaduais, bem como em cooperação com órgãos, agências, instituições, redes e organismos sediados ou não em território nacional.

§ 3º As ações de aperfeiçoamento promovidas pela Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura – Renejum poderão ser presenciais, a distância (EaD), mediadas por tecnologia ou híbridas, conforme deliberação do Comitê Executivo.

Em setembro de 2023, a Enfam informou as conquistas da Renejum, entre elas a formação de mais de 100 servidores e 100 magistrados no curso de Formação de Formadores da Enfam, por meio da rede das escolas.[42]

Na seção seguinte será apresentado o quadro geral da estrutura diretiva da Escola Judicial do Estado de Mato Grosso do Sul.

2.5 Escola Judicial do Estado de Mato Grosso do Sul – Ejud/MS

A Escola Judicial do Estado de Mato Grosso do Sul – Ejud/MS é um órgão auxiliar do Poder Judiciário estadual, vinculado à presidência do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul – TJMS, e foi criada por meio da Lei n. 3.932 de 13 de julho de 2010[43].

No entanto, a formação e o aperfeiçoamento de magistrados do TJMS eram realizados anteriormente à criação da Ejud/MS, sob responsabilidade da Escola da Magistratura de Mato Grosso do Sul – Esmagis, instalada em 1985 e vinculada à Associação dos Magistrados de Mato Grosso do Sul – Amamsul[44].

Durante sua existência, a Ejud/MS passou por algumas transformações em sua estrutura. Primeiramente, em 2011, passou a ser composta por duas secretarias: a Secretaria de Formação e

[42] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Enfam realiza live para apresentar as conquistas e os resultados da Renejum nos últimos seis meses**. Brasília, DF: Enfam, 14 set. 2023. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/enfam-realiza-live-para-apresentar-as-conquistas-e-os-resultados-da-renejum-nos-ultimos-seis-meses/. Acesso em: 20 out. 2023.

[43] ESCOLA JUDICIAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. **Histórico**. Campo Grande, MS: Ejud-MS, 8 maio 2023. Disponível em: https://ejud.tjms.jus.br/mod/page/view.php?id=10015. Acesso em: 22 out. 2023.

[44] *Ibid.*

Aperfeiçoamento de Magistrados e a Secretaria de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores. Na sequência, em 2015, retomou a unificação, sendo denominada Secretaria da Escola Judicial.

Conforme sua página eletrônica (2023), a Ejud/MS auxilia o Poder Judiciário de Mato Grosso do Sul na implementação das políticas e estratégias institucionais, com vistas ao aperfeiçoamento dos magistrados, servidores e colaboradores da justiça sul-mato-grossense. A ênfase da Escola é formação humanista, integral e interdisciplinar voltada para a prática judiciária[45].

Atendendo às diretrizes da Enfam, bem como do Planejamento Estratégico do TJMS, os cursos da instituição para magistrados são classificados em Formação Inicial e Formação Continuada, abrangendo áreas do conhecimento, como Tecnologia da Informação, Judiciária, Administrativa/Gestão, Línguas, Responsabilidade Social e Educação, Direitos Humanos, oferecidos nas modalidades presencial, semipresencial e a distância. Ainda são oferecidos cursos de Formação de Formadores com foco principal nos docentes que atuam na Escola[46].

Conforme seu regimento interno, a Ejud/MS é composta pela Direção-Geral, Conselho Consultivo e de Programas, Conselho Editorial e de Pesquisa, Coordenadoria de Ensino a distância, Coordenadoria de Projetos, Coordenadoria Pedagógica e Secretaria da Escola Judicial.[47]

O Regimento Interno da Ejud/MS[48] dispõe que a Escola será

[45] ESCOLA JUDICIAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. **Histórico**. Campo Grande, MS: Ejud-MS, 8 maio 2023. Disponível em: https://ejud.tjms.jus.br/mod/page/view.php?id=10015. Acesso em: 22 out. 2023..

[46] *Ibid.*

[47] MATO GROSSO DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul. **Resolução n. 269, de 04 de maio de 2022**. Institui o Regimento Interno da Escola Judicial do Estado de Mato Grosso do Sul (Ejud-MS). Mato Grosso do Sul: TJMS, 2022. Disponível em: https://www.tjms.jus.br/legislacao/public/pdf-legislacoes/resolucao_n._269-22.pdf. Acesso em: 20 de out. de 2023.

[48] *Ibid.*

coordenada pelo diretor-geral e pelo vice-diretor (desembargadores), ambos eleitos pelo Órgão Especial do Tribunal de Justiça, sem prejuízo das funções judicantes, com mandato correspondente ao biênio da Diretoria Administrativa do Tribunal de Justiça, sendo permitida uma recondução.

Até o ano de 2023, a Ejud/MS contou com quatro diretores-gerais. Atualmente é dirigida pelo Desembargador Odemilson Roberto Castro Fassa, tendo como vice-diretor o Desembargador Marco André Nogueira Hanson.

No capítulo a seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

3 MÉTODOS

A pesquisa apresentada é de natureza descritiva, pois seu propósito é avaliar as boas práticas da gestão do conhecimento compartilhado na Escola Judicial do Estado de Mato Grosso do Sul, observando como essas práticas ocorrem naturalmente em situações e condições existentes. Não há uma manipulação deliberada das variáveis no início da pesquisa; em vez disso, a constatação de sua manifestação ocorre após a observação, conforme a explicação de Köche.[49]

Para Chizzotti[50], a pesquisa descritiva se restringe à descrição de fatos, ou seja, o objeto analisado são as boas práticas disponibilizadas nos portais eletrônicos das escolas judiciais sobre a gestão do conhecimento compartilhada. Trata-se de uma pesquisa

[49] KÖCHE, J.C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 34. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2014.

[50] CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

qualitativa, visto que há a intenção de realizar um estudo focado em um conhecimento com aspectos que não podem ser traduzidos em números[51].

O procedimento para realização desta pesquisa ocorreu em quatro etapas: 1) levantamento das pesquisas mais recentes referentes aos temas do referencial teórico; 2) busca das boas práticas nos *sites* da Ejud/MS; 3) procedimentos metodológicos utilizados; 4) compilação e conclusão das análises realizadas; e 5) conclusão.

No primeiro momento da pesquisa, foi realizado o levantamento via Google Acadêmico e Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes para o alcance das pesquisas relacionadas aos temas de Gestão do Conhecimento, Gestão do Conhecimento em Rede, Poder Judiciário brasileiro, Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados e Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura.

Em seguida, foram realizadas visitas aos *sites* institucionais do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, da Ejud/MS e de outras instituições que citassem ações em conjunto com a Escola Judicial do Estado de Mato Grosso do Sul. Assim, foi realizado um levantamento das boas práticas em redes disponibilizadas pelas escolas judiciais.

Por fim, serão apresentados os resultados obtidos a partir da pesquisa, bem como as considerações finais e as referências utilizadas para o estudo.

[51] BRITO, Ana Paula Gonçalves; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; SILVA, Brunna Alves da. A importância da pesquisa bibliográfica no desenvolvimento de pesquisas qualitativas na área de educação. **Cadernos da FUCAMP**, Monte Carmelo, v. 20, n. 44, p. 1-15, abr. 2021.

4 RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa. As informações foram obtidas a partir do endereço eletrônico do TJMS, da Ejud/MS e de outras instituições parceiras que realizaram cooperação com essas instituições.

Em um primeiro momento, logo no início de 2023, percebe-se a importância de que a Ejud/MS atribuiu ao trabalho de gestão do conhecimento compartilhado, participando do lançamento da Renejum, realizado nos dias 2 e 3 de março de 2023. Estiveram presentes o diretor-geral e a coordenadora pedagógica da Escola. No encontro foram realizadas mesas-redondas para atualização de informações dos gestores, motivar reflexões e realizar atividades práticas à implementação da Rede[52].

Com o objetivo de realizar a troca de conhecimento entre o TJMS e a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, com foco na formação continuada dos servidores para melhoria do serviço público prestado pelo Poder Judiciário ao usuário final, foi realizado um convênio disponibilizando dez vagas no Mestrado Profissional em Administração Pública da UFMS para os servidores do TJMS. Houve formação de uma turma com cinco alunos no primeiro semestre de 2023 e mais uma turma com quatro alunos no segundo semestre[53].

[52] MATO GROSSO DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul. Secretaria de Comunicação. **Diretor da Ejud-MS e coordenadora pedagógica participam do lançamento do Renejum**. Campo Grande: TJMS, 3 mar. 2023. Disponível em: https://www.tjms.jus.br/noticia/62484. Acesso em: 20 out. 2023.

[53] FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. **Ejud-MS entrega Carta de Anuência a servidores aprovados para mestrado da UFMS**. Campo Grande: UFMS, 23 jan. 2023. Disponível em: https://ppgprofiap.ufms.br/ejud-ms-entrega-carta-de-anuencia-a-servidores-aprovados-para-mestrado-da-ufms/. Acesso em: 20 out. 2023.

Os projetos de pesquisa dos alunos deverão ser desenvolvidos tendo como foco a melhoria do Poder Judiciário, com projetos que contribuirão para transformar o ambiente judiciário em um espaço de inovação institucional e avanços tecnológicos, com respeito aos direitos humanos e formação em gestão pública, de forma ampla, e em gestão judiciária[54].

Ainda com a perspectiva de um trabalho de formação desenvolvido em rede, o TJMS, por meio da Ejud/MS, realizou uma formação em parceria com a Escola Judiciária Eleitoral de Mato Grosso do Sul – EJE/MS denominada O protocolo para julgamento com perspectiva de gênero do Conselho Nacional de Justiça: da teoria à prática, realizado no mês de maio de 2023[55].

Em julho de 2023, o TJMS assinou oito termos de cooperação com várias instituições parceiras, entre elas a Escola Superior do Ministério Público de Mato Grosso do Sul, a Fundação Escola de Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, o Instituto de Direito Administrativo do Mato Grosso do Sul, a Escola do Legislativo de Mato Grosso do Sul e a Escola Superior de Controle Externo. Os convênios tiveram como objetivo a cooperação e o intercâmbio acadêmico,

[54] MATO GROSSO DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul. Secretaria de Comunicação. **Servidoras aprovadas em mestrado na UFMS recebem Carta de Anuência da Ejud-MS**. Campo Grande: TJMS, 16 ago. 2023. Disponível em: https://www.tjms.jus.br/noticia/63038. Acesso em: 20 out. 2023.

[55] MATO GROSSO DO SUL. Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul. EJUD do TJMS abre inscrições de curso para magistrados. **Tribunal Regional Eleitoral** – MS. Campo Grande: TRE-MS, 15 maio 2023. Disponível em: https://www.tre-ms.jus.br/comunicacao/noticias/2023/Maio/ejud-do-tjms-abre-inscricoes-de-curso-para-magistrados. Acesso em: 20 out. 2023.

científico, técnico e cultural, reforçando mais uma vez o fomento para a Gestão Compartilhada do Conhecimento na Ejud/MS[56].

Está em andamento um convênio firmado entre a Ejud/MS e o Programa de Pós-Graduação em Direitos Humanos, da Fadir/UFMS, que se concentra em estudos realizados no Observatório de Direitos Humanos, Acesso à Justiça e Sustentabilidade, o qual conta com pesquisadores professores da universidade federal e 19 magistrados que estão em processo de qualificação no mestrado em Direito[57]. As temáticas desenvolvidas são atuais e aderentes aos estudos internacionais mais avançados em direitos humanos, pois se desenvolvem no ambiente acadêmico, junto à maior universidade do Estado de Mato Grosso do Sul, que, de acordo com a Times Higher Education[58] e a 20ª edição do QS World University Rankings[59], está presente nos *rankings* internacionais de melhores universidades do mundo e de universidades verdes e sustentáveis, de acordo com UI

[56] MATO GROSSO DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul. Secretaria de Comunicação. **Oito termos de cooperação integram parceiros do Poder Judiciário**. Campo Grande: TJMS, 10 jul. 2023. Disponível em: https://www.tjms.jus.br/noticia/62929. Acesso em: 20 out. 2023.

[57] FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. **Ejud-MS entrega Carta de Anuência a servidores aprovados para mestrado da UFMS**. Campo Grande: UFMS, 23 jan. 2023. Disponível em: https://ppgprofiap.ufms.br/ejud-ms-entrega-carta-de-anuencia-a-servidores-aprovados-para-mestrado-da-ufms/. Acesso em: 20 out. 2023.

[58] TIMES HIGHER EDUCATION. **Rankings**: Brazil: Federal University of Mato Grosso do Sul. [*S. l.*]: Times Higher Education, 2023. Disponível em: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/federal-university-mato-grosso-do-sul. Acesso em: 20 out. 2023.

[59] QS TOP UNIVERSITIES. **Rankings & ratings**. [*S. l.*]: QS Top Universities, [2023]. Disponível em: https://www.topuniversities.com/universities/universidade-federal-de-mato-grosso-do-sul. Acesso em: 20 out. 2023.

Green Metric World University Ranking[60], sendo ainda premiada pela Capes – Elsevier como universidade com maior crescimento da produção científica no período de 2017–2021[61].

Finalizando as ações realizadas em rede pela Ejud/MS, encontra-se o II Encontro dos Centros de Inteligência do Poder Judiciário, que teve como um dos objetivos discutir práticas de cooperação entre os diversos centros de inteligência do país. O encontro contou com o apoio da Enfam e a parceria do Tribunal Regional Federal da 3ª Região – TRF-3 e do Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região – TRT-24.[62]

No capítulo a seguir serão apresentadas as considerações finais.

5 CONCLUSÃO

O destaque que vem sendo dado recentemente ao tema de gestão e compartilhamento do conhecimento, em um ecossistema cooperativo que fomente educação, pesquisa e inovação, em resposta à crescente complexidade da atuação do Poder Judiciário, motivou a presente pesquisa, a fim de contextualizar como a Escola Judicial do Estado de Mato Grosso do Sul tem enfrentado o desafio da atuação em rede para formação de magistrados e servidores.

[60] FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **UI GreenMetric World University Rankings**. Campo Grande, MS: UFMS, 2023. Disponível em: https://dides.ufms.br/greenmetric/. Acesso em: 20 out. 2023.

[61] FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL. Diretoria de Desenvolvimento Sustentável. **Prêmio Capes-Elsevier 2022**. Campo Grande, MS: UFMS, [2022]. Disponível em: https://dides.ufms.br/premio-capes-elsevier-2022/. Acesso em: 20 out. 2023.

[62] MATO GROSSO DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul. Secretaria de Comunicação. **Evento em MS reúne magistrados de todo o país para discutir melhorias**. Campo Grande: TJMS, 4 out. 2023. Disponível em: https://www.tjms.jus.br/noticia/63177. Acesso em: 20 out. 2023.

Para a realização da pesquisa, efetivou-se busca no portal institucional do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul e da Ejud/MS, bem como em outros portais que citassem a atuação em cooperação do TJMS ou da Ejud/MS na formação de magistrados e servidores.

Os resultados mostraram que, em vários momentos, durante o ano de 2023, a Escola desenvolveu ações voltadas para atuação em rede, tanto redes internas do Judiciário como compartilhamento de saberes com a academia, o que propiciou oportunidades de formação para os magistrados e servidores de nosso estado, inclusive com titulação de mestrado e atuação em observatórios de pesquisa, possibilitando economia ao Tribunal devido ao compartilhamento das ações.

A presente pesquisa apresentou a realidade das ações voltadas para a gestão do conhecimento compartilhada durante 2023 na Escola Judicial de Mato Grosso do Sul. Entre as limitações da pesquisa está a dificuldade em encontrar as boas ações não só da Ejud/MS, mas de cada escola judicial do país, ante a falta de informações sobre cooperação nos portais das escolas. Tal situação fez com que a pesquisa observasse o recorte da instituição, pois as boas ações das escolas judiciais deveriam ser mais reportadas e transparentes no portal institucional e nas suas redes sociais.

Surge assim, como sugestão de pesquisas futuras, o diagnóstico das ações da Renejum em 2023 e a compilação das ações de boas práticas em cooperação das escolas judiciais, com base em atualização das ações em seus portais. Ainda, a Enfam poderá efetivar estudos visando à criação de um portal único para que as ações exitosas de compartilhamento de conhecimento possam ser disponibilizadas para a sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

AMAZONAS. Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas. **Portal da memória**: breve história do Poder Judiciário brasileiro. Manaus: TJAM, [202-]. Disponível em: https://www.tjam.jus.br/index.php/portal-da-memoria/historia-tjam/breve-historia-do-poder-judiciario-brasileiro. Acesso em: 20 out. 2023.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e gestão do conhecimento: evolução e conexões. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 25, número especial, p. 168-186, fev. 2020.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Texto para discussão n. 1095**: Gestão do conhecimento na administração pública. Brasília, DF: IPEA, jun. 2005. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/892. Acesso em: 22 out. 2023.

BEM, Roberta Moraes; PRADO, Maria Lourde; DELFINO, Nelson. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **RDBCI**: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 11, n. 2, p. 123-135, maio/ago. 2013. DOI: https://doi.org/10.20396/rdbci.v11i2.1641. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1641/pdf. Acesso em: 22 out. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Emenda Constitucional n. 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. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 20 out. 2023.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **25 anos do Tribunal da Cidadania**. Rio de Janeiro: Editora JC, 2013. Disponível em: https://www.stj.jus.br/publicacaoinstitucional/index.php/25anos/article/view/2240/3781. Acesso em: 20 out. 2023.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução Enfam n. 1 de 1º de março de 2023**. Dispõe sobre a instituição da Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura – Renejum e dá outras providências. Brasília, DF: STJ, 2023. Disponível em: processo.stj.jus.br/processo/dj/documento/?seq_documento=35477009&data_pesquisa=02/03/2023&seq_publicacao=16730&versao=impressao. Acesso em: 20 out. 2023.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução n. 3, de 30 de novembro de 2006**. Dispõe sobre a instituição da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados e dá outras providências. Brasília, DF: STJ, 2006. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/8339/Res_3_2006_PRE_Atualizado.pdf. Acesso em: 23 out. 2023.

BRITO, Ana Paula Gonçalves; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; SILVA, Brunna Alves da. A importância da pesquisa bibliográfica

no desenvolvimento de pesquisas qualitativas na área de educação. **Cadernos da FUCAMP**, Monte Carmelo, v. 20, n. 44, p. 1-15, abr. 2021.

CARVALHO, Paulo Sergio de. Escolas de governo e cooperação. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 10., 2005, Santiago. **Anais** [...]. Santiago: CLAD, 18-21 oct. 2005, p. 1-14. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1246. Acesso em: 22 out. 2023.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Gestão de memória**: história do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, [202-]. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/gestao-documental-e-memoria-proname/gestao-de-memoria/memoria-do-poder-judiciario-historia-e-linha-do-tempo/. Acesso em: 20 out. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resultados Parciais do Censo do Poder Judiciário 2023**. Brasília, DF: CNJ, [2023]. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/20-censo-do-poder-judiciario-cnj-divulga-dados-parciais-da-pesquisa/. Acesso em: 20 out. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 316, de 22 de abril de 2020**. Institui o Dia da Memória do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3291. Acesso em: 27 out. 2023.

ESCOLA JUDICIAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. **Histórico**. Campo Grande, MS: Ejud-MS, 8 maio 2023. Disponível em: https://ejud.tjms.jus.br/mod/page/view.php?id=10015. Acesso em: 22 out. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Enfam realiza live para apresentar as conquistas e os resultados da Renejum nos últimos seis meses**. Brasília, DF: Enfam, 14 set. 2023. Disponível em: Acesso em: 20 out. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Institucional**: sobre a Enfam. Brasília, DF: Enfam, [20--]. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/institucional/sobre-a-escola/. Acesso em: 26 de out. de 2023.

FIDALGO, Vera Ruth de Carvalho; SAMPAIO, Altair de Fátima Capela; CAMPOS, Érica Noemi Lima; SANTOS FILHO, Ruy Martini. Cooperação federativa para capacitação de servidores públicos: a experiência do COTEGEP no Estado do Pará. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 10., 2017, Brasília, DF. **Anais** [...]. Brasília, DF: CONSAD, 2017. p. 1-20. Disponível em: https://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-08_03.pdf. Acesso em: 22 out. 2023.

FREITAS, Graça Maria Borges de. Formação judicial no Brasil: modelo educativo em construção após a Constituição de 1988. **Revista da Escola Nacional de Magistratura**, Brasília, DF, v. 2, n. 4, p. 55-65, out. 2007.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL. Diretoria de Desenvolvimento Sustentável. **Prêmio Capes-Elsevier 2022**. Campo Grande, MS: UFMS, [2022]. Disponível em: https://dides.ufms.br/premio-capes-elsevier-2022/. Acesso em: 20 out. 2023.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. **Ejud-MS entrega Carta de Anuência a servidores aprovados para mestrado da UFMS**. Campo Grande: UFMS, 23 jan. 2023. Disponível em: https://ppgprofiap.ufms.br/ejud-ms-entrega-carta-de-anuencia-a-servidores-aprovados-para-mestrado-da-ufms/. Acesso em: 20 out. 2023.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **UI GreenMetric World University Rankings**. Campo Grande, MS: UFMS, 2023. Disponível em: https://dides.ufms.br/greenmetric/. Acesso em: 20 out. 2023.

JUSTIÇA FEDERAL DA 5ª REGIÃO. **Justiça no Brasil**. [Maceió, AL]: TRF5, [20--]. Disponível em: https://www.jfal.jus.br/institucional/justica-no-brasil/. Acesso em: 20 out. 2023.

KÖCHE, J.C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 34. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2014.

LLARENA, Rosilene Agapito da Silva; DUARTE, Emeide Nóbrega; ESTEBAN NAVARRO, Miguel Ángel. **Gestão do conhecimento nas redes dos Programas para Juventude**: modelo baseado nas políticas públicas. João Pessoa: Editora da UFPB, 2017.

MARANHÃO. Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região. **História do Poder Judiciário**. [São Luís]: TRT16, [202-]. Disponível em: https://www.trt16.jus.br/memoria-e-cultura/historia-do-poder-judiciario. Acesso em: 20 out. 2023.

MATO GROSSO DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul. **Resolução n. 269, de 04 de maio de 2022**. Institui o Regimento Interno da Escola Judicial do Estado de Mato Grosso do Sul (Ejud-MS). Mato Grosso do Sul: TJMS, 2022. Disponível em: https://www.tjms.jus.br/legislacao/public/pdf-legislacoes/resolucao_n._269-22.pdf. Acesso em: 20 out. 2023.

MATO GROSSO DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul. Secretaria de Comunicação. **Diretor da Ejud-MS e coordenadora pedagógica participam do lançamento do Renejum**. Campo Grande: TJMS, 3 mar. 2023. Disponível em: https://www.tjms.jus.br/noticia/62484. Acesso em: 20 out. 2023.

MATO GROSSO DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul. Secretaria de Comunicação. **Evento em MS reúne magistrados de todo o país para discutir melhorias**. Campo Grande: TJMS, 4 out. 2023. Disponível em: https://www.tjms.jus.br/noticia/63177. Acesso em: 20 out. 2023.

MATO GROSSO DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul. Secretaria de Comunicação. **Oito termos de cooperação integram parceiros do Poder Judiciário**. Campo Grande: TJMS, 10 jul. 2023. Disponível em: https://www.tjms.jus.br/noticia/62929. Acesso em: 20 out. 2023.

MATO GROSSO DO SUL. Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul. Secretaria de Comunicação. **Servidoras aprovadas em mestrado na UFMS recebem Carta de Anuência da Ejud-MS**. Campo Grande: TJMS, 16 ago. 2023. Disponível em: https://www.tjms.jus.br/noticia/63038. Acesso em: 20 out. 2023.

MATO GROSSO DO SUL. Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul. EJUD do TJMS abre inscrições de curso para magistrados. **Tribunal Regional Eleitoral** – MS. Campo Grande: TRE-MS, 15 maio 2023. Disponível em: https://www.tre-ms.jus.br/comunicacao/noticias/2023/Maio/ejud-do-tjms-abre-inscricoes-de-curso-para-magistrados. Acesso em: 20 out. 2023.

MORAES, Germana de Oliveira. O novo constitucionalismo latino-americano, a formação de juízas e de juízes no Brasil e as perspectivas de cooperação judicial entre as escolas judiciais da Unasul. **Novos Estudos Jurídicos**, Vale do Itajaí, v. 19, n. 3, p. 926-958, set./dez. 2014. Disponível em: https://periodicos.univali.br/index.php/nej/article/view/6674/3809. Acesso em: 24 out. 2023.

PIZZAIA, Ângela; PEGINO, Paulo Marcelo Ferraresi; COLLA, Ernesto Júlio; TENÓRIO, Nelson. O papel da comunicação na gestão do conhecimento: aspectos relevantes e estímulo a novas pesquisas. **Perspectivas em gestão & conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 62-81, maio/ago. 2018. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/33522/20821. Acesso em: 22 out. 2023.

QS TOP UNIVERSITIES. **Rankings & ratings**. [*S. l.*]: QS Top Universities, [2023]. Disponível em: https://www.topuniversities.com/universities/universidade-federal-de-mato-grosso-do-sul. Acesso em: 20 out. 2023.

SANTOS, Vanessa Cristina Bissoli dos; DAMINA, Ieda Pelogia Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade**: estudos, João Pessoa, v. 29, n. 1, p. 54-66, jan./mar. 2019. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/38590/22376. Acesso em: 22 out. 2023.

SÃO PAULO (Estado). Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. **Breve História do Poder Judiciário**. São Paulo: TJSP, [202-]. Disponível em: https://www.tjsp.jus.br/Memoria/Historia/BreveHistoriaPJ. Acesso em: 20 out. 2023.

SILVA, Flávia de Araújo e; MARTINS, Túlio César Pereira Machado; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Redes organizacionais no contexto da governança pública: a experiência dos Tribunais de Contas do Brasil com o grupo de planejamento organizacional. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 64, n. 2, p. 249-271, abr./jun. 2013.

TIMES HIGHER EDUCATION. **Rankings**: Brazil: Federal University of Mato Grosso do Sul. [*S. l.*]: Times Higher Education, 2023. Disponível em: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/federal-university-mato-grosso-do-sul. Acesso em: 20 out. 2023.

CAPÍTULO 13

ESCOLA JUDICIAL DO PARANÁ

O IMPACTO DA PANDEMIA NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E OS SEUS DESAFIOS PÓS-PANDEMIA

RAMON DE MEDEIROS NOGUEIRA*

LICIANE JÚNIA BALTAZAR**

* Mestre em Direito das Relações Sociais pela PUC-SP. Foi professor de Direito Comercial da Faculdade de Direito de Curitiba no período de 1999/2009, chefe de Departamento de Direito Privado da mesma instituição no período de 2003/2005 e professor de Direito Comercial da Faculdade de Direito da Universidade Tuiuti do Paraná, entre 2001 e 2003. Formador de Formadores reconhecido pela Enfam. Atuou como Procurador-Geral do Tribunal de Justiça Desportiva, Diretor Jurídico da Sanepar e Procurador-Geral da Assembleia Legislativa do Paraná. Atualmente é Desembargador do Tribunal de Justiça do Paraná. Diretor-Geral da Escola Judicial do Paraná - Ejud-PR, desde sua criação em abril de 2021. FOFO N1, M1, 2 e 3.

** Mestre em Resolução de Conflitos e Mediação pela Universidad Europea del Atlántico na Espanha (2020). Pós-graduada em Mediação, conciliação e arbitragem (2018). Pós-graduada em Coordenação Pedagógica e Planejamento (2022). Graduada em Direito pela Universidade Federal do Paraná (2001). Integra o Banco de Formadores da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam. Docente na Escola da Magistratura do Paraná – Emap e na Escola Judicial do Paraná – Ejud-PR. É Consultora Jurídica do Tribunal de Justiça do Paraná. Mediadora/Conciliadora e Instrutora de Mediação Judicial. Atuou como Supervisora do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania do 2º Grau. (CEJUSC 2º Grau), de 2008 a 2021. Atuou como Supervisora Pedagógica da Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Paraná - Ejud-PR de 2021 à 2023. Atualmente é Coordenadora Executiva da Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Paraná - Ejud-PR.FOFO N1, M1, 2 e 3 – FOFO N2 e FOFO Tutor.

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 A Educação a Distância – EaD; 2.1 A atuação dos tutores na EaD; 2.1.1 Metodologias ativas. 3 Conclusão. Referências.

1 INTRODUÇÃO

A Educação a Distância – EaD no Brasil foi alvo de muitas críticas e preconceitos, com razão, porque, num passado não muito distante, a qualidade do ensino remoto era precária. Não havia muitos recursos tecnológicos à disposição da educação a distância e grande parte dos cursos ofertados nessa modalidade deixava a desejar em relação ao conteúdo e nível de aprendizagem.

A partir do início da pandemia causada pelo coronavírus, em março de 2020, os profissionais da educação tiveram que reinventar sua forma de atuação e os discentes precisaram se adequar ao momento de isolamento social da época.

O preconceito foi perdendo espaço diante de novas tecnologias e plataformas bem mais avançadas em ambientes virtuais, as quais foram progressivamente se incorporando a novos modelos pedagógicos, propiciando, atualmente, a oferta de um ensino a distância de qualidade, que, em muitos cursos, pode ser equiparado ao presencial.

De acordo com Meyer[1], a educação a distância é um processo de ensino-aprendizagem, caracterizada pela utilização de novas

[1] MEYER, Antonia Izabel da Silva. Conceituando a educação a distância. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 590-601, 1º jan. 2022. DOI: https://doi.org/10.51891/rease.v8i1.3835. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/3835/1491. Acesso em: 8 jul. 2023.

tecnologias de informação e comunicação, no qual alunos e professores estão separados pela distância espaço-temporal.

Na definição encontrada no portal do Ministério da Educação – MEC:

> Educação a distância é a modalidade educacional na qual alunos e professores estão separados, física ou temporalmente e, por isso, faz-se necessária a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação.[2]

Percebe-se que os conceitos e as características da EaD enfatizam o espaço-tempo e o uso de tecnologias para comunicação e interação. Além disso, na educação a distância, há maior autonomia do aluno para administrar sua aprendizagem e a necessidade dos processos de ensino-aprendizagem se adequarem aos modelos pedagógicos.

Durante a pandemia, todas as modalidades de ensino tiveram que migrar de forma emergencial para a educação a distância. Naquele cenário, professores, estudantes e pais foram desafiados a desenvolver competências digitais. As instituições de ensino caminharam em passo acelerado para a era digital, e os professores tiveram que rever seus métodos de ensino e aprendizagem. O tema "metodologias ativas", ainda ignorado por muitos, não pôde mais ser afastado. Os professores perceberam, então, o seu potencial para inovar, desenvolver novas competências e promover uma educação mais interativa e significativa.

Com base nesse cenário, buscou-se reunir dados/informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: qual

[2] BRASIL. Ministério da Educação. **O que é educação a distância**? [Brasília, DF]: Ministério da Educação, c2018. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=12823:o-que-e-educacao-a-distancia. Acesso em: 12 jul. 2023.

o impacto da pandemia na educação a distância, e quais são os desafios desta modalidade pós-pandemia?

Conforme João Mattar[3], a pandemia fez com que diversos atores, como coordenadores pedagógicos, professores, alunos e pais vivenciassem o uso de tecnologias, uma educação a distância mais flexível e um ensino remoto emergencial, que contribuíram para que esses atores, mesmo inconscientemente, pela prática, formulassem um novo conceito e visão que tinham do processo de ensino e aprendizagem. Muitos desses atores podem ter detestado o que foram obrigados a vivenciar, mas retornaram ao presencial, tendo desenvolvido um senso crítico para reconhecer que é possível combinar adequadamente o presencial e o *on-line* no processo de ensino e aprendizagem, com interação e qualidade.

O autor deixa claro que a pandemia fez com que profissionais da educação e estudantes mudassem a forma de ver a educação a distância e o próprio processo de ensino e aprendizagem.[4] Assim, reveste-se de particular importância o estudo sobre o impacto da pandemia na Educação a Distância e quais os desafios desta modalidade pós-pandemia.

O objetivo deste estudo é analisar os impactos da pandemia na Educação a Distância e, a partir dessa análise, apontar formas inovadoras para aprimorar a qualidade de ensino nas plataformas *on-line*. Isso porque, com os avanços tecnológicos, uma série de ferramentas estão à disposição dos formadores para desenvolverem

[3] MATTAR, João. Educação a distância, ensino remoto emergencial e blended learning: metodologias e práticas. *In*: MATTAR, João (org.). **Educação a distância pós-pandemia**: uma visão do futuro. São Paulo: Artesanato Educacional, 2022. p. 8-16. *E-book*. (Série Tecnologia Educacional, n. 39).

[4] *Ibid.*

estratégias necessárias à consecução dos objetivos de aprendizagem, ao acolhimento, ao estímulo e à integração dos estudantes.

Um dos passos a ser realizado para alcançar o objetivo geral da pesquisa é traçar um panorama da educação a distância e as alterações sofridas nesta modalidade de ensino. Depois verificar a importância da capacitação na atividade de tutoria em cursos na modalidade a distância, para que o formador desenvolva saberes e habilidades práticas inerentes às tarefas do tutor.

O terceiro dos objetivos específicos da pesquisa é apontar como o uso de metodologias ativas possibilita um aprendizado muito mais significativo, uma vez que coloca o aluno como protagonista da ação educacional.

A educação a distância é uma modalidade em constante expansão que vem assumindo um papel cada vez mais relevante nas escolas. A pandemia causada pelo coronavírus provocou uma importante alteração no cenário da educação em geral, fazendo com que mais pessoas buscassem o ensino a distância.

A partir da pesquisa desenvolvida, identifica-se que a atuação do tutor impacta diretamente na qualidade do ensino ofertado e no envolvimento dos alunos que optam pela modalidade de ensino a distância.

Por isso a justificativa deste trabalho tem o intuito de demonstrar a importância da capacitação para que esse profissional se encontre bem preparado para atender as demandas que estão chegando e tenha melhores condições de desenvolver estratégias e de aplicar ferramentas que estimulem a participação e integração dos alunos.

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram utilizadas pesquisas bibliográficas e de campo. A pesquisa bibliográfica baseou-se em publicações científicas na área da educação. Ainda, foram observados os dados estatísticos dos cursos realizados pela Escola Judicial do Paraná, cujo público-alvo são os magistrados e servidores vinculados ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

Este artigo científico de conclusão de curso estrutura-se em três capítulos, apresentando-se no primeiro um panorama geral e definições acerca da EaD.

No segundo capítulo, será abordada a atuação dos tutores, envolvendo conceitos e mencionando os saberes pedagógicos necessários ao desenvolvimento dessa função.

Além de descrever quão decisiva é a atuação do tutor para a qualidade da ação educacional, esse capítulo também apresenta a análise de cursos ofertados pela Ejud-PR na modalidade a distância.

O terceiro capítulo abordará as metodologias ativas, as diversas vantagens na sua utilização, inclusive na educação a distância, de acordo com suas peculiaridades e propósitos.

2 A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – EAD

Basicamente a educação a distância é a modalidade de ensino em que professores e alunos não estão no mesmo local, mas precisam estar em sintonia. Muitos alunos optam pela educação a distância pela flexibilidade nos horários de ensino, os custos acabam sendo menores, o ensino EaD exige do aluno uma organização diária, em que o estudo faça parte do seu dia, isso, em outras palavras, exige comprometimento por parte do aluno.

Maia e Mattar conceituam a educação a distância como a educação que:

> Possibilita manipulação do espaço e do tempo em favor da educação. O aluno estuda onde e quando quiser e puder. Pode, por exemplo, passar algumas semanas sem se dedicar muito aos estudos, por diversos motivos, e durante uma ou duas semanas, então, dedica-se com mais energia. Ou seja, o aluno

> se autoprograma para estudar, de acordo com seu tempo e disponibilidade.[5]

Nessa modalidade são necessárias a interação e a utilização de didáticas no processo de ensino e aprendizagem mediados pelo uso das tecnologias. Os tutores precisam estar alinhados com os alunos para poder fazer a experiência realmente valer a pena. Com os avanços tecnológicos, isso acabou ficando muito mais fácil, por meio de *chats*, videoaulas, *podcasts*, celular e uma série de outras ferramentas que podem e devem ser utilizadas.

> Sem dúvida, a educação a distância, por sua experiência no ensino com metodologias não presenciais, pode vir a contribuir inestimavelmente para a transformação dos métodos de ensino e da organização do trabalho nos sistemas convencionais, bem como para a utilização adequada das tecnologias de midiatização da educação. [...] A experiência e o saber desenvolvidos no campo da educação a distância podem trazer contribuições significativas para a expansão e melhoria dos sistemas de ensino superior no sentido da convergência, defendida pela maioria dos especialistas, entre as diferentes modalidades da educação: o cenário mais provável no século XXI será o sistema de ensino superior "misto" ou "integrados", que oferecem oportunidades diversificadas de formação, organizáveis de modo flexível, de acordo com as possibilidades do aluno, com atividades presenciais e a distância, com uso intensivo de tecnologias e com atividades presenciais, [...] que trabalharão de modo cooperativo.[6]

[5] MAIA, Carmem; MATTAR, João Augusto. **ABC da EaD**: a educação a distância hoje. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. p. 7.

[6] BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. 7. ed. Campinas: Autores Associados, 2015. p. 6-7.

A Resolução n. 159, de 12 de novembro de 2012 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ[7], recomenda em seu art. 15, sempre que possível e observada a especificidade da ação formativa, priorizar o uso da educação a distância como forma de melhor aplicação de recursos públicos.

É importante mencionar que, em decorrência do advento da pandemia de Covid-19, as escolas judiciais e de magistratura foram desafiadas a desenvolverem soluções educacionais, inclusive cursos de formação de formadores, em formatos totalmente a distância. Tais iniciativas repercutiram no fortalecimento das escolas, com o incremento no uso das novas tecnologias e no desenvolvimento de formas de mediação e metodologias de ensino e aprendizagem apoiadas em ferramentas *on-line* e digitais, com o objetivo de potencializar o aprendizado colaborativo e a distância.

Nesse contexto, é fundamental que as escolas aproveitem os avanços alcançados, para incorporar em suas ações educacionais o que há de melhor na modalidade EaD, de modo a promover uma rica experiência educativa e uma alternância entre os espaços da escola e da jurisdição.

A EaD, então, passou a ser uma tendência que desperta para a necessidade de investimento em recursos tecnológicos e no aperfeiçoamento do docente *on-line*, porque o papel do educador é essencial para esse modelo.

A pandemia reforçou a necessidade de disponibilizar aos educadores programas de formação continuada que auxiliem no

[7] *Cf.* art 15. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução n. 159, de 12 de novembro de 2012. Dispões sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_159_17102012_19112012145120.pdf. Acesso em:10 jun. 2023.

desenvolvimento de competências digitais, com o uso da tecnologia em seu ensino.

A EaD é um processo completo de aprendizagem, que requer levantamento de competências e objetivos de aprendizagem, bem como um planejamento detalhado para se atingir os objetivos propostos.

É importante deixar claro que o ensino a distância não é, e nem pode ser, uma aprendizagem solitária. Quanto maior o envolvimento da turma maior vai ser o aprendizado, pois na educação a distância o professor deixa de ser o único detentor do conhecimento, e passa a ser um colaborador, o professor e o aluno passam a ser parceiros no processo de aprendizagem.

Por isso a importância de que os professores percebam a necessidade dessa parceria e busquem capacitação que possibilite sua atuação com esse novo olhar, que os docentes adquiram os saberes necessários para desenvolver as atividades de tutoria *on-line* com criatividade, valendo-se de ferramentas tecnológicas que estão à disposição do processo de ensino e aprendizagem.

2.1 A atuação dos tutores na EaD

Na Educação a Distância, o trabalho de tutoria é fundamental, pois fomenta o contato entre o cursista e a instituição, além de dinamizar as atividades dando suporte, orientação e estímulo, durante o percurso formativo de cada aluno. O tutor precisa ajudar os alunos na interpretação de materiais para que não tenham prejuízos na aprendizagem durante o curso, coordenar discussões, relacionar comentários, avaliar respostas e encorajar os alunos.

Em outras palavras, ele desempenha o papel de administrar o curso em nome da instituição de ensino. Por isso, é fundamental que o tutor desenvolva saberes pedagógicos para desempenhar seu trabalho.

> Entre os saberes pedagógicos necessários ao tutor para desempenhar seu trabalho constam aqueles relacionados à competência para criar e trabalhar com grupos de estudos, orientar e estimular os estudos, propiciar a compreensão dos conteúdos, analisar o desempenho dos alunos e propor procedimentos para sua melhoria, avaliar a aprendizagem/o curso/a disciplina, orientar monografias e trabalhos de conclusão de curso, sugerir melhorias do material didático etc. [8]

Levando em consideração que a educação a distância exige do aluno uma postura diferente, pois ele vai ter que manipular os próprios horários e métodos de estudo e não vai contar com o dia a dia da sala de aula, é preciso investimento na capacitação dos tutores que vão fazer a ponte entre a instituição e os alunos.

Conforme observa Mill[9], a tutoria é um trabalho coletivo e colaborativo, razão pela qual o tutor precisa desenvolver habilidades de trabalho em equipe, tanto com outros tutores, professores e gestores quanto com os alunos.

Além de tudo, o tutor precisa ter um papel social no qual ele faz o contato com a turma, motiva a interação entre os alunos, envia mensagens de agradecimento quando esses participam das atividades propostas durante o curso, dá *feedback* das atividades, sempre buscando o bem-estar dos seus alunos e fazendo com que eles melhorem e participem cada vez mais.

[8] OLIVEIRA, Francisnaine Priscila Martins de; LIMA, Claudia Maria de. Tutoria e docência nos cursos de Pedagogia da UAB na perspectiva dos saberes docentes. *In*: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E ENCONTRO DE PESQUISADORES EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 2., 2014, São Carlos. **Anais** [...]. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2014. p. 5. Disponível em: http://www.sied-enped2014.ead.ufscar.br/ojs/index.php/2014/article/view/797/302#. Acesso em: 24 jun. 2023.

[9] MILL, Daniel. **Docência virtual**: uma visão crítica. Campinas: Papirus, 2012.

A comunicação é outra habilidade essencial ao tutor para que tenha êxito na sua atuação e obtenha sucesso no processo de ensino e aprendizagem, porque "é através da comunicação constante que os tutores incentivam os alunos em relação à construção do conhecimento, ao comprometimento com o estudo, com a dedicação e a vontade de aprender mais".[10]

Para Mill, assim como um professor da educação presencial, o tutor deve conhecer o perfil dos alunos, pois dessa forma poderá "lançar mão de estratégias pedagógicas e mídias adequadas ao estilo de aprendizagem do educando".[11]

E foi pensando nessa necessidade de o tutor conhecer o perfil dos alunos que a Escola Judicial do Paraná, cujo público-alvo são magistrados e servidores do TJPR, tem promovido em todos os cursos realizados no formato virtual com tutoria, ao menos dois encontros síncronos dos tutores com os cursistas.

No estudo realizado, percebeu-se que esses encontros síncronos fizeram com que houvesse um maior engajamento e comprometimento dos alunos nos cursos. Tanto que o índice de desistência (que era relativamente alto) reduziu significativamente após a escola adotar essa prática dos encontros síncronos nos cursos realizados a distância.

Na visão concretista do ensino a distância para magistrados e servidores, a Ejud-PR elaborou um relatório de gestão dos seus

[10] GRÜTZMANN, Thaís Philipsen; DEL PINO, Mauro Augusto Burkert. A comunicação e os saberes dos tutores em educação a distância. *In*: REUNIÃO NACIONAL DA ANPED, 36., 2013, Goiânia. **Anais** [...]. Goiânia: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, 2013. p. 11. Disponível em: http://36reuniao.anped.org.br/pdfs_trabalhos_aprovados/gt16_trabalhos_pdfs/gt16_3103_texto.pdf. Acesso em: 1 out. 2022.

[11] MILL, Daniel. **Docência virtual**: uma visão crítica. Campinas: Papirus, 2012. p. 277.

primeiros vinte meses de existência e atuação.[12] Nesse relatório, constatou-se que a evolução do ensino a distância do aluno, seja ele magistrado ou servidor, parte do princípio baseado no seu fortalecimento como ferramenta estruturada do conhecimento.

A partir da visão propositiva dos cursos houve a reestruturação do *site* da Escola Judicial do Paraná e do Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA, expandindo-se com a aproximação do público pelas redes sociais; buscou-se, como visto, a adoção de novas ferramentas digitais de ensino e o aprimoramento do desenho instrucional e, na cogestão administrativa da gestão de competência, chegou-se à marca histórica de quarenta e cinco mil certificados expedidos em apenas 20 meses. Assis e Cruz [13] afirmam que "com o uso das tecnologias de comunicação e informação, houve uma abertura para um novo processo de mediação entre o aprendiz e o conhecimento, gerando assim uma nova perspectiva de pensar e fazer educação".

É nesse momento que entram as metodologias ativas que fazem uma enorme diferença no aprendizado.

[12] ESCOLA JUDICIAL DO PARANÁ. **Relatório da gestão 2021-2022**. Curitiba: EJUD-PR; TJRP, [2023]. Disponível em: https://www.tjpr.jus.br/documents/18319/76038240/relat%C3%B3rio+da+gest%C3%A3o.pdf/dd062eb0-a14d-29b5-ba3b-58ef150f4843. Acesso em: 12 jul. 2023.

[13] ASSIS, Elisa Maria de; CRUZ, Vilma Aparecida Gimenes da. Material didático em EaD: a importância da cooperação e colaboração na construção do conhecimento. **Revista Linhas Críticas**, Brasília, DF, v. 13, n. 24, p. 104, jan./jun. 2007. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/pdf/lc/v13n24/v13n24a08.pdf. Acesso em: 24 jun. 2023.

2.1.1 Metodologias ativas

Por muito tempo, os professores foram vistos como figuras detentoras do conhecimento, os únicos que podiam transmitir esse conhecimento necessário para os alunos. Mas o bom professor precisa estar atento às inovações na educação, utilizando novos processos educativos que permitam uma integração da teoria com a prática, com métodos ativos, que tirem os formandos da condição de expectadores e os coloquem como protagonistas de sua formação.

O professor precisa desenvolver a capacidade de desafiar, de provocar, de contagiar e de despertar o interesse do educando para que haja a interação educativa e a construção do conhecimento.

É preciso priorizar um ensino focado na realidade, na experiência prévia dos alunos, com metodologias ativas de ensino e construção coletiva do conhecimento, permitindo uma integração da teoria com a prática, com uma aprendizagem significativa.

Mesmo nos ambientes virtuais de aprendizagem, é possível tornar a aprendizagem significativa para os alunos. Contamos com ferramentas tecnológicas que podem ser muito úteis para uma aprendizagem ativa, construtiva, reflexiva e colaborativa.

Entre os benefícios do processo de ensino e aprendizagem com a utilização de metodologias ativas, podemos citar:

- desenvolvimento do senso de responsabilidade;
- desenvolvimento do senso crítico;
- aumento da colaboração entre os estudantes; e
- melhora na qualidade de ensino.

As metodologias ativas surgem como alicerce no princípio teórico freiriano, que tinha como proposta pedagógica a liberdade

e a inovação pressupondo um estudante autônomo de seu processo formativo. [14]

A utilização dessas metodologias faz com que os estudantes se sintam estimulados a se engajar nos cursos, com uma atuação mais participativa na construção do conhecimento. Elas proporcionam mais liberdade e autonomia aos estudantes, além de uma aprendizagem ativa, construtiva, reflexiva e colaborativa.

Elencam-se algumas metodologias ativas que podem ser utilizadas em ambientes virtuais de aprendizagem:

- Aula expositivo-dialogada – uma estratégia em que os professores expõem o conteúdo e contam com a participação ativa dos estudantes; também leva em consideração o conhecimento que cada aluno tem, e o professor passa a ser mediador e os alunos discutem o objeto de estudo.
- Tempestade cerebral – o grupo se reúne, levanta ideias e hipóteses para um determinado problema, trocando experiências e conhecimento entre os participantes das equipes. É um ambiente de ideação e de liberdade.
- Phillips 66 – Os alunos são divididos em grupos de seis, esses grupos têm seis minutos para dialogar e seis minutos para falar sobre o resultado.
- Grupo de Verbalização e Grupo de Observação – GV/GO – nessa metodologia os alunos são divididos em dois grupos, um denominado Grupo de Verbalização,

[14] MACHADO, Andreia de Bem; QUARESMA, Fernando Rodrigues Peixoto. Metodologia ativa no processo de ensino aprendizagem dos profissionais de saúde. **Revista Educação**, Guarulhos, v. 14, n. 1, p. 69-75, 2019. DOI: 10.33947/1980-6469-v14n1-3627. Disponível em: http://revistas.ung.br/index.php/educacao/article/view/3627/2599. Acesso em: 10 jun. 2023.

que tem como função discutir o tema, e o segundo, chamado Grupo de Observação, que faz a análise crítica do trabalho desenvolvido pelo primeiro grupo.

- Seminário – o tema é proposto pelo professor para uma discussão geral, e isso vai levar os alunos a se posicionarem em relação a ele. Essa metodologia desenvolve também o potencial argumentativo dos alunos.
- Estudo de caso – são expostos casos com problemas reais, para que os alunos possam analisar e discutir entre si as possibilidades para solucioná-los. Essa metodologia serve para estimular o pensamento analítico e sistêmico e a capacidade de tomar decisões.
- Simpósio – é uma série de apresentações que discorrem sobre o mesmo tema ou problema sobre diferentes aspectos, pode ser realizado durante o mesmo dia ou durante vários dias seguidos.
- Fórum – é o método no qual os cursistas e tutores debatem sobre determinado assunto no ambiente virtual de aprendizagem, dando a eles a chance de conversarem entre si e construírem o conhecimento juntos.
- Estudo de meio – permite que teoria e prática estejam mais próximas, por meio de atividades realizadas fora da escola, isso quer dizer que possibilita a utilização do conteúdo curricular e a exploração da comunidade escolar como um todo.
- Sala de aula invertida – o conteúdo vai ser visto em casa pelos estudantes e as atividades serão feitas no ambiente de estudo, assim acaba ficando para trás

aquela postura de ouvinte por parte dos estudantes, os quais se tornam protagonistas do seu aprendizado.

- *Storytelling* – é o aprendizado com base em histórias relacionadas ao conteúdo. Normalmente é uma boa forma de atrelar a teoria com a prática e de fazer com que o estudante assimile e recorde determinado conteúdo.
- Gamificação – consiste na utilização de elementos adequados de jogos, melhorando o envolvimento do aluno e, como consequência, os resultados. É utilizada para engajar as pessoas, motivar ações, promover a aprendizagem e resolver problemas.

Nestes novos tempos, em que os alunos possuem diversos meios tecnológicos, é muito importante que os professores conheçam e utilizem novas metodologias para proporcionar o melhor ensino para os estudantes.

O professor e pesquisador José Morán defende que:

> O que a tecnologia traz hoje é integração de todos os espaços e tempos. O ensinar e aprender acontece numa interligação simbiótica, profunda, constante entre o que chamamos mundo físico e mundo digital. Não são dois mundos ou espaços, mas um espaço estendido, uma sala de aula ampliada, que se mescla, hibridiza constantemente.[15]

[15] MORÁN, José. Mudando a educação com metodologias ativas. *In*: SOUZA, Carlos Alberto de; MORALES, Ofelia Elisa Torres (org.). **Convergências midiáticas, educação e cidadania**: aproximações jovens. Ponta Grossa: Universidade Estadual de Ponta Grossa; Pró-reitoria de Extensão e Assuntos Culturais; Foca Foto, 2015. v. 2. p. 16. *E-book*.

É certo dizer, inclusive, que entre as principais características da andragogia (aprendizagem e ensinagem de adultos), a autonomia e a autodiretividade se unem na gestão autocrítica do aluno que, sem dúvidas, acaba se tornando a própria mola propulsora do resultado do processo cognitivo a distância. Desse modo, embora solitário na construção e conexão do ensino a distância, não estará sozinho na trilha do conhecimento, visto que a função da tutoria, nessa modalidade de ensino, prima também pelo contato humanizado a propor, senão impor, uma verdadeira razão motivacional na construção do conhecimento por completo.

Quando os estudantes são motivados, quando se engajam nas atividades propostas e trazem contribuições para o aprendizado, o que é muito mais factível com a utilização de metodologias ativas, o processo de ensinagem se torna muito mais rico.

Aliás, a riqueza do processo de ensino não está na aprovação do discente (o que é desejado), mas na habilidade técnica dentro das competências que se propôs a desenvolver. Assim, num movimento cíclico de ensino, o aluno estará habilitado (e, potencialmente certificado), se sua aprovação estiver alinhada à absorção do conteúdo teórico com a prática.

3 CONCLUSÃO

Por tantos motivos, a educação a distância, que antes era vista com maus olhos, durante a pandemia começou a ser percebida com um novo olhar e hoje passou a fazer parte da vida de muitas pessoas pelo Brasil afora. Os indivíduos perderam o preconceito que existia sobre a educação a distância e entenderam que ela tem o poder de atender e suprir as necessidades da sociedade moderna, pois os alunos têm a facilidade de acessar seu ambiente virtual de aprendizagem

em qualquer hora, seja no trabalho, seja em casa, fazendo com que assim tenham mais oportunidades de participar do seu percurso de aprendizagem.

O desenvolvimento deste estudo possibilitou uma análise do impacto da pandemia na EaD. Também permitiu uma análise sobre a importância da atuação do tutor nessa modalidade de ensino, e o quanto os saberes e as competências tecnológicas desenvolvidas pelos professores podem trazer contribuições significativas para a qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

De um modo geral, a pandemia fez com que estudantes e professores tivessem que acelerar o desenvolvimento dessas competências tecnológicas digitais. Os professores perceberam seu potencial para inovar. Eles deixaram de ser os únicos detentores do saber e passaram a ser parceiros dos estudantes para estimular a construção coletiva do conhecimento.

Por isso é muito importante o desenvolvimento de projetos que visem à formação continuada de professores, para que tenham melhores condições de desenvolver saberes e habilidades para utilizar os recursos tecnológicos à disposição da EaD, garantindo, assim, um ensino de maior qualidade, que atendam às diferentes necessidades dos alunos.

Considerando a relevância do tema estudado, percebe-se que as instituições de ensino precisam reestruturar suas práticas e seus processos pedagógicos para se adequarem ao impacto tecnológico acelerado na pandemia.

O estudo também deixou claro que professores precisaram se atualizar para poder ampliar suas competências digitais e pedagógicas, em especial, os que atuam como tutores, os quais têm um papel decisivo na modalidade de ensino a distância.

Por fim, é certo que a utilização de metodologias ativas no ambiente virtual de aprendizagem proporciona mais interação entre os

alunos e discussões em grupo de forma enriquecedora, estimulando o aluno a ter mais vontade de aprender e contribuir com a construção do conhecimento de forma coletiva, tornando a aprendizagem realmente significativa.

Em suma, depois das experiências vivenciadas durante a pandemia, certamente a educação a distância não será mais como era. Abriu-se a consciência dos benefícios que a EaD pode propiciar, mas também a necessidade de aperfeiçoamento constante dos professores para que seja possível a oferta de um ensino de qualidade.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Elisa Maria de; CRUZ, Vilma Aparecida Gimenes da. Material didático em EaD: a importância da cooperação e colaboração na construção do conhecimento. **Revista Linhas Críticas**, Brasília, DF, v. 13, n. 24, p. 103-114, jan./jun. 2007. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/pdf/lc/v13n24/v13n24a08.pdf. Acesso em: 24 jun. 2023.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. 7. ed. Campinas: Autores Associados, 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **O que é educação a distância**? [Brasília, DF]: Ministério da Educação, c2018. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=12823:o-que-e-educacao-a-distancia. Acesso em: 12 jul. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 159, de 12 de novembro de 2012**. Dispões sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2012. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_159_17102012_19112012145120.pdf. Acesso em: 10 jun. 2023.

ESCOLA JUDICIAL DO PARANÁ. **Relatório da gestão 2021-2022**. Curitiba: Ejud-PR; TJRP, [2023]. Disponível em: https://www.tjpr.jus.br/documents/18319/76038240/relat%C3%B3rio+da+gest%C3%A3o.pdf/dd062eb0-a14d-29b5-ba3b-58ef150f4843. Acesso em: 12 jul. 2023.

GRÜTZMANN, Thaís Philipsen; DEL PINO, Mauro Augusto Burkert. A comunicação e os saberes dos tutores em educação a distância. *In*: REUNIÃO NACIONAL DA ANPED, 36., 2013, Goiânia. **Anais** [...]. Goiânia: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, 2013. p. 1-16. Disponível em: http://36reuniao.anped.org.br/pdfs_trabalhos_aprovados/gt16_trabalhos_pdfs/gt16_3103_texto.pdf. Acesso em: 1 out. 2022.

MACHADO, Andreia de Bem; QUARESMA, Fernando Rodrigues Peixoto. Metodologia ativa no processo de ensino aprendizagem dos profissionais de saúde. **Revista Educação**, Guarulhos, v. 14, n. 1, p. 69-75, 2019. DOI: 10.33947/1980-6469-v14n1-3627. Disponível em: http://revistas.ung.br/index.php/educacao/article/view/3627/2599. Acesso em: 10 jun. 2023.

MAIA, Carmem; MATTAR, João Augusto. **ABC da EaD**: a educação a distância hoje. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MATTAR, João. Educação a distância, ensino remoto emergencial e blended learning: metodologias e práticas. *In*: MATTAR, João (org.). **Educação a distância pós-pandemia**: uma visão do futuro. São Paulo: Artesanato Educacional, 2022. p. 8-16. *E-book*. (Série Tecnologia Educacional, n. 39).

MEYER, Antonia Izabel da Silva. Conceituando a educação a distância. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 590-601, 1º jan. 2022. DOI: https://doi.org/10.51891/rease.v8i1.3835. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/3835/1491. Acesso em: 8 jul. 2023.

MILL, Daniel. **Docência virtual**: uma visão crítica. Campinas: Papirus, 2012.

MORÁN, José. Mudando a educação com metodologias ativas. *In*: SOUZA, Carlos Alberto de; MORALES, Ofelia Elisa Torres (org.). **Convergências midiáticas, educação e cidadania**: aproximações jovens. Ponta Grossa: Universidade Estadual de Ponta Grossa. Pró-reitoria de Extensão e Assuntos Culturais; Foca Foto, 2015. v. 2. p. 15-33. *E-book*.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 20. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

OLIVEIRA, Francisnaine Priscila Martins de; LIMA, Claudia Maria de. Tutoria e docência nos cursos de Pedagogia da UAB na perspectiva dos saberes docentes. *In*: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E ENCONTRO DE PESQUISADORES EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 2., 2014, São Carlos. **Anais** [...]. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2014. p. 1-12. Disponível em: http://www.sied-enped2014.ead.ufscar.br/ojs/index.php/2014/article/view/797/302#. Acesso em: 24 jun. 2023.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 11 ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

CAPÍTULO 14

ESCOLA JUDICIAL DOS SERVIDORES

A EDUCAÇÃO POLÍTICA PARA CIDADANIA: QUAL É O PAPEL DA ESCOLA JUDICIAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO ENSINO DO TEMA PARA OS FUNCIONÁRIOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO?

ANA PAULA LOPES SPINELI MACEDO*

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 Conceito de educação política. 3 Qual seria o papel da escola judicial do tribunal de justiça no ensino da educação política para a cidadania para os funcionários deste órgão judicial paulista? 4 Conclusão. Referências.

* Assistente jurídico do Tribunal de Justiça de São Paulo – TJSP. Mestranda em Educação. Especialista em Direito Processual Civil pela Escola Paulista da Magistratura – EPM e Especialista em Aperfeiçoamento em Direito Público e Privado pelo Instituto Damásio Evangelista de Jesus. Bacharel em Direito pela Unip – Universidade Paulista.

1 INTRODUÇÃO

Iniciamos uma busca livre sobre o tema Educação Política para a Cidadania, com o propósito de pesquisar parte da literatura com o objetivo de saber o que dizem alguns autores especialistas na educação. Pretende-se conhecer o que foi discutido sobre os conceitos a respeito da democracia, da educação política para a cidadania, do papel da escola judicial do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – TJSP na promoção do ensino desse tema aos funcionários deste órgão judicial (escreventes, assistentes jurídicos e judiciais, estagiários e demais auxiliares da justiça).

No estudo foram coletados dados de revistas e artigos científicos, por meio de análise documental dos textos encontrados em parte da literatura. A finalidade da pesquisa bibliográfica foi buscar textos que ampliassem o referencial teórico da pesquisa e que pudessem dar subsídios para a argumentação sobre o estudo proposto.

Nesse contexto, realizou-se a busca sobre o tema Educação Política para a Cidadania, com o propósito de conhecer a atual posição dos autores especialistas na educação a respeito do assunto.

Portanto, este trabalho pretende apresentar uma revisão da literatura existente sobre o conceito e a importância do ensino da Educação Política para a Cidadania e descobrir qual é o papel da escola do Tribunal de Justiça Paulista para tornar possível o ensino desse tema aos funcionários desse órgão, além de analisar a atuação do coordenador na gestão das atividades pedagógicas nesse ambiente escolar, para que consiga proporcionar aos funcionários um espaço educacional em que possam ter noção a respeito da democracia e cidadania para que exerçam direitos e deveres assegurados pela Constituição brasileira.

2 CONCEITO DE EDUCAÇÃO POLÍTICA

Entre as diversas definições pesquisadas do que seria Educação Política, optamos por adotar a expressão Educação Política para a Cidadania, com base no texto Educando para Cidadania: a escola como espaço central na formação política, de Camila C. de Alencar e Rafael Paraiso, publicado em 2018 na Revista do Parlamento.

No tópico Educando os Jovens para a Cidadania, os autores afirmam: "cresce desde então a demanda por iniciativas que visassem o ensino de habilidades, competências e valores considerados necessários ou úteis à cidadania".[1]

Vale destacar igualmente o ponto de vista sobre a importância da educação política apresentado no texto Educação Política: o que é e qual seu propósito, escrito por Bruno André Blume, no artigo publicado em 2016:[2]

> Educação Política é um processo de transmissão de informações e conhecimentos cuja finalidade é disponibilizar ao cidadão um repertório que lhe permita compreender as nuances dos debates políticos no Brasil e no mundo. E que também o capacite para participar ativamente da política. [...] Refletir sobre política é um exercício que propicia o pensar na coletividade. Implica exercitar a empatia, já que somos expostos às visões do outro. Sobretudo, nos leva a pensar em nosso papel como cidadãos e no impacto de nossas ações na sociedade. Em suma, a educação política é

[1] ALENCAR, Camila C. de; PARAISO Rafael. Educando para a Cidadania: a escola como espaço central na formação política. **Revista Parlamento e Sociedade**, São Paulo, v. 6, n. 11, p. 71, jul./dez. 2018. Disponível em: https://www.saopaulo.sp.leg.br/escoladoparlamento/wp-content/uploads/sites/5/2020/09/revista_parlamento_e_sociedade_v6_n11.pdf. Acesso em: 10 mar. 2023.

[2] BLUME, Bruno André. Educação Política: o que é e qual seu propósito. **Politize!**, [*s. l.*], 21 nov. 2016. Disponível em: https://www.politize.com.br/educacao-politica-o-que-e-proposito/. Acesso em: 16 jan. 2023.

> importante porque fornece ferramentas para a cidadania e, assim, empodera pessoas, grupos e comunidades.

Sob tal perspectiva, podemos perceber que o ensino da Educação Política para Cidadania possibilitará a aprendizagem de habilidades, competências e valores considerados úteis ou necessários à cidadania democrática, fornecendo ferramentas para empoderar pessoas, grupos e comunidades.

Diante disso, é importante o estudo desse tema na escola judicial do servidor do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, visto que os discentes poderão adquirir conhecimentos por meio do ensino que pode ser denominado de Educação Política para a Cidadania ou Educação Cívica, cuja "finalidade será a de ensiná-los aspectos básicos da cidadania e do processo democrático, além de incentivar e prepará-los para o engajamento cívico, bem como de promover um senso de responsabilidade cívica para com suas comunidades".[3]

3 QUAL SERIA O PAPEL DA ESCOLA JUDICIAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA NO ENSINO DA EDUCAÇÃO POLÍTICA PARA A CIDADANIA PARA OS FUNCIONÁRIOS DESTE ÓRGÃO JUDICIAL PAULISTA?

Pretende-se analisar a possibilidade do ensino da Educação Política para a Cidadania no âmbito da escola do servidor do Tribunal

[3] ALENCAR. Camila C. de; PARAISO Rafael. Educando para a Cidadania: a escola como espaço central na formação política. **Revista Parlamento e Sociedade**, São Paulo, v. 6, n. 11, p. 72, jul./dez. 2018. Disponível em: https://www.saopaulo.sp.leg.br/escoladoparlamento/wp-content/uploads/sites/5/2020/09/revista_parlamento_e_sociedade_v6_n11.pdf. Acesso em: 10 mar. 2023.

de Justiça para os funcionários do Judiciário Paulista e se com este ensino permitirá que os funcionários do Tribunal de Justiça adquiriram conhecimentos sobre seus direitos civis, políticos, sociais, humanos e constitucionais para que possam participar da vida em comunidade, tendo sido essa uma das questões que nortearam o presente artigo.

O ensino do tema deve compreender as relações entre a escola judicial dos servidores e o contexto político, econômico e social, uma vez que é de fundamental importância para a construção de uma prática pedagógica voltada à cidadania.

Igualmente, pretendeu trazer a discussão sobre se a escola judicial do Tribunal de Justiça deve ser vista como espaço de construção da cidadania. E para responder tal questionamento é necessário entender o conceito de cidadania e o seu exercício em sala de aula; relacionar o trabalho docente com a construção da cidadania de seus alunos; e propor atividades docentes para a construção da cidadania do corpo discente[4]. Podemos perceber, com o estudo do referencial teórico pesquisado, que uma parte da literatura citada na bibliografia deste trabalho, como Humberto Dantas[5], Alexsandro do Nascimento

[4] SANTOS, Fernanda Sales Gomes dos; SANTOS, Isabel Cristina da Silva. **Educação para a cidadania**: a função social da escola. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) - Centro Universitário São José, Rio de Janeiro, 2019. p. 3. Disponível em: https://saojose.br/wp-content/uploads/2022/05/Fernanda-Sales-Gomes-dos-Santos-e-Isabel-Cristina-da-Silva-Santos.pdf. Acesso em: 23 ago. 2023.

[5] DANTAS, Humberto. **Educação política**: sugestões de ação a partir de nossa atuação. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 2017. *E-book*.

Santos[6], Myla Freire Machado Fernandes[7], Gabriela S. Lotta, Roberto R. C. Pires e Vanessa E. de Oliveira[8], sinaliza que é fundamental que ocorram algumas mudanças no sistema escolar para que o ensino da Educação Política para a Cidadania aconteça, sendo relevante analisar qual seria o papel do coordenador junto à escola judicial para que seja possível o ensino da Educação Política para a Cidadania para os servidores judiciais e de que forma ele poderia contribuir com as atividades pedagógicas a serem elaboradas pelos professores no âmbito da Escola Judicial dos Servidores do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – Ejus.

O ensino da Educação Política para a cidadania é de suma importância, pois permitirá que educandos e educadores tenham consciência de seus direitos e deveres e para que essa ideia tenha sustentação é essencial que sejam transmitidos valores éticos e hábitos positivos aos funcionários do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo no ambiente da escola judicial do servidor.

A respeito do tema escreveu Santos e Santos:

> A escola, muitas vezes, é o primeiro local em que a criança se vê fora do seio familiar. Mensurar o papel da escola para a efetivação

[6] SANTOS, Alexsandro. A escola básica e a educação política para a cidadania: provocações para um debate necessário. **Revista Parlamento e Sociedade**, São Paulo, v. 6, n. 11, p. 17-31, jul./dez. 2018. Disponível em:_https://parlamentoesociedade.emnuvens.com.br/revista/article/view/143/130. Acesso em: 23 ago. 2023.

[7] FERNANDES, Myla Freire Machado. Abordagens teóricas relevantes para o estudo da educação política. **Revista Parlamento e Sociedade**, São Paulo, v. 6, n. 11, p. 47-64, jul./dez. 2018. Disponível em: https://parlamentoesociedade.emnuvens.com.br/revista/article/view/145. Acesso em: 23 ago. 2023.

[8] LOTTA, Gabriela Spanghero; PIRES, Roberto Rocha Coelho; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. Burocratas de médio escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. *In*: CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; LOTTA, Gabriela Spanghero (org.). **Burocracia de médio escalão**: perfil, trajetória e atuação. Brasília, DF: ENAP, 2015. p. 23-55. *E-book*.

> do conhecimento da pessoa como cidadão é uma forma de contribuir para que de fato as pessoas se percebam como peças fundamentais na participação política e econômica de um país. E para que se entenda que todo cidadão possui deveres e direitos. A educação brasileira deve se voltar para a construção da cidadania, formando sujeitos críticos que saibam da sua importância para a construção de uma sociedade justa e igualitária. Em outras palavras, como se desenvolverá no decorrer do texto, a escola como promotora da educação para e na cidadania é aquela que se preocupa com uma proposta de ensino que constitui o sujeito cidadão como um ser crítico, questionador, reflexivo e atuante na sociedade. Possibilitam-se assim aprendizagens que vão além do currículo fragmentado, pautando-se na gestão democrática, na autonomia e na criticidade.[9]

Ainda, na pesquisa bibliográfica encontramos diversos textos a respeito do tema nos bancos de dados sobre a Educação Política para a Cidadania e optamos, como um dos critérios de seleção dos artigos escolhidos, por apresentar apenas os textos que tivessem convergência com o tema desse artigo e para discussão escolhemos quatro dos textos encontrados em revistas que tratam do assunto.

O primeiro artigo escolhido foi A Escola Básica e a Educação Política para a Cidadania: provocações para um debate necessário,

[9] SANTOS, Fernanda Sales Gomes dos; SANTOS, Isabel Cristina da Silva. **Educação para a cidadania**: a função social da escola. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) - Centro Universitário São José, Rio de Janeiro, 2019. p. 4. Disponível em: https://saojose.br/wp-content/uploads/2022/05/Fernanda-Sales-Gomes-dos-Santos-e-Isabel-Cristina-da-Silva-Santos.pdf. Acesso em: 23 ago. 2023.

escrito por Santos[10], publicado em 2018, pela Revista Parlamento e Sociedade. No referido artigo, o autor teve a oportunidade de sintetizar alguns artigos publicados naquela revista, sendo importante apresentar neste estudo a abordagem que ele apresentou no primeiro capítulo intitulado como A Escola Básica e a Educação Política para a Cidadania: provocações para um debate necessário, *in verbis*:

> No primeiro artigo analisado, o autor afirma que um dos elementos que a literatura sinaliza como parte do conjunto de fatores que parecem ter força explicativa para prever ou identificar o grau de aderência aos valores democráticos, é a oferta consistente e significativa de educação política na infância e juventude. Esta oferta pode ou não estar vinculada aos currículos oficiais das escolas. Há experiências em que tal ação acontece de modo complementar ou suplementar, mobilizadas por outros agentes formativos, mesmo que ocorrendo dentro do espaço da escola.
> O artigo organiza uma reflexão em torno do lugar e da responsabilidade das escolas de educação básica no processo de educação política para a cidadania e para a aprendizagem de valores democráticos. Mobilizando um conjunto de referenciais analíticos, pode-se perceber que o autor argumenta em favor do reconhecimento da conexão entre a qualidade da democracia numa dada sociedade e o grau de letramento político e aderência a valores democráticos por parte dos seus cidadãos e aponta que as escolas de educação básica podem e devem cumprir um papel relevante na mobilização das aprendizagens conceituais,

[10] SANTOS, Alexsandro. A escola básica e a educação política para a cidadania: provocações para um debate necessário. **Revista Parlamento e Sociedade**, São Paulo, v. 6, n. 11, p. 17-31, jul./dez. 2018. Disponível em:_https://parlamentoesociedade.emnuvens.com.br/revista/article/view/143/130. Acesso em: 23 ago. 2023.

> procedimentais e atitudinais indispensáveis ao exercício pleno da cidadania em parâmetros democráticos.[11]

Acrescenta o mesmo autor que as evidências disponíveis nos indicam que tais ações devem ser mobilizadas em perspectiva sistêmica, considerando as traduções das diretrizes curriculares estabelecidas nos documentos oficiais em programas permanentes nas diferentes redes e sistemas de ensino, a produção e disseminação de materiais didáticos e de orientação aos professores, a inclusão da temática na formação inicial dos professores, em cursos de licenciatura, a criação de programas de formação continuada sobre o tema e a construção de mecanismos e estratégias de avaliação de resultados nesse campo, à semelhança de experiências internacionais exitosas em diferentes países, inclusive na América Latina.[12]

Um segundo artigo escolhido, assinado por Jardim, igualmente foi resumido por Santos, que partiu da base de dados da pesquisa conduzida pela Escola do Parlamento em 2018, na qual a referida autora destacou:

> discute as diferentes nomenclaturas para conceituar as ações direcionadas à educação política no Brasil, explorando suas diferenças e semelhanças e as consequências dessa pluralidade tanto para o campo da pesquisa quanto para o campo da intervenção. Especialmente, percebemos que a autora traça paralelos entre os conceitos de letramento político, educação política, educação para a democracia e educação para a cidadania,

[11] SANTOS, Alexsandro. Apresentação. **Revista Parlamento e Sociedade**, v. 6, n. 11, p. 12, jul./dez. 2018. Disponível em: https://parlamentoesociedade.emnuvens.com.br/revista/article/view/142/129. Acesso em: 23 ago. 2023.

[12] *Ibid.*, 2018, p. 14.

> concluindo que há mais convergência do que divergência entre eles.[13]

O terceiro artigo escrito por Fernandes foi, da mesma forma, extraído da base de dados da pesquisa conduzida pela Escola do Parlamento em 2018, também resumido por Santos, a autora transcreveu:

> sintetiza esforços analíticos que vem sendo mobilizados em sua dissertação de mestrado (DCP-UFMG) e apresenta uma contribuição importante discutindo as abordagens possíveis da educação política, explora o que a literatura sinaliza a respeito das estratégias de educação política e de seus efeitos, e formula uma hipótese em torno do efeito de compensação da educação política especialmente no que tange às desigualdades entre os sujeitos organizadas a partir das variáveis: (i) padrões de acesso à informação; (ii) frequências de participação em discussões políticas com pais, familiares ou pessoas de mesma idade; (iii) grau de escolaridade dos pais; ou, de forma mais ampla, (iv) níveis de status socioeconômicos aos quais o indivíduo está condicionado.[14]

[13] *Ibid.*, 2018, p. 12. *Cf.*: JARDIM, Luiza Brunetti Silva. O que se entende por educação política no Brasil? **Revista Parlamento e Sociedade**, São Paulo, v. 6, n. 11, p. 33-45, jul./dez. 2018. Disponível em: https://parlamentoesociedade.emnuvens.com.br/revista/article/view/144. Acesso em: 23 ago. 2023.

[14] SANTOS, Alexsandro. Apresentação. **Revista Parlamento e Sociedade**, v. 6, n. 11, p. 12-13, jul./dez. 2018. Disponível em: https://parlamentoesociedade.emnuvens.com.br/revista/article/view/142/129. Acesso em: 23 ago. 2023.

Cf.: FERNANDES, Myla Freire Machado. Abordagens teóricas relevantes para o estudo da educação política. **Revista Parlamento e Sociedade**, São Paulo, v. 6, n. 11, p. 47-64, jul./dez. 2018. Disponível em: https://parlamentoesociedade.emnuvens.com.br/revista/article/view/145. Acesso em: 23 ago. 2023.

Por fim, um quarto artigo selecionado, publicado na Revista Brasileira de Educação Básica, assinado por Soto[15], no qual a autora propõe que sejam trabalhados temas importantes, como noções de cidadania e democracia, uma vez que entende que a melhor forma de ensinar essa temática, junto aos alunos, é de maneira interdisciplinar, relacionando-os com as demandas presentes no cotidiano da comunidade escolar e fazendo uso de ferramentas pedagógicas acessíveis.

A autora acredita que devem ser disseminados os conhecimentos e as práticas potencializadoras de mudanças como uma missão capaz de reverter desigualdades arraigadas na nossa sociedade. Igualmente argumenta que a tão sonhada revolução, que visa à busca da diminuição das desigualdades sociais, está nas mãos de todos e que o único caminho a ser trilhado é por meio da educação voltada para a democracia, sugerindo que devemos nos apoiar e perseguir esse ideal, independente da valorização profissional, da falta de incentivos e da escassez de recursos.

E sob essa perspectiva, concluímos que a maioria dos textos encontrados nos bancos de dados pesquisados apontam a existência de mais convergências do que divergências com o estudo realizado neste artigo, notadamente porque podemos perceber que os autores reconhecem que as escolas têm responsabilidade de promover aos alunos o ensino da educação política para a cidadania, e eles defendem a necessidade de formação cidadã e a necessidade de aprendizagem de valores democráticos. Responsabilidade essa que, da mesma forma, pode ser atribuída à Escola do Servidor Judicial.

[15] SOTO, Alessandra. O desafio de promover a integração do conhecimento com o protagonismo dos educandos. **Revista Brasileira de Educação Básica**, Belo Horizonte, v. 3, n. 10, out. 2018. Disponível em: https://rbeducacaobasica.com.br/wp-content/uploads/2018/10/Alessandra-Soto-O-desafio-de-promover-a-integra%C3%A7%C3%A3o-do-conhecimento-com-o-protagonismo-dos-educandos.pdf. Acesso em: 23 ago. 2023.

Pode-se observar da análise dos textos que os autores consideram que o estudo do tema valoriza a educação, concordando, igualmente, que os educadores devam incentivar o engajamento cívico dos funcionários do Tribunal de Justiça paulista para que eles igualmente possam contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade democrática.

Finalmente, não podemos concordar com a ideia de que a Escola Judicial do Tribunal de Justiça deva ser vista como um espaço que serve apenas para reproduzir e repassar conteúdos aos alunos servidores e por essa razão houve a pretensão de se aprofundar nos conhecimentos sobre o ensino da Educação Política para a cidadania nesse ambiente escolar, com a preocupação de encontrar caminhos que permitirão aos futuros estudantes-servidores da escola judicial serem sujeitos de sua própria história, e não mais somente um sujeito da reprodução do modelo de educação conteudista que se tem hoje na maioria das escolas judiciais.

4 CONCLUSÃO

Nos últimos anos, tem surgido debates sobre o ensino de políticas nas escolas regulares e há alguns trabalhos na academia que apresentam discussão sobre isso, sendo possível perceber uma variação em relação ao termo utilizado nas abordagens, como educação política, educação para a cidadania, letramento político, ensino da democracia, entre outros.

Com o estudo, buscou-se conhecer quais os meios podem ser utilizados para que os servidores do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, por meio do ensino da Educação Política para a Cidadania, possam desenvolver a habilidade de exercer um pensamento crítico diante de assuntos controversos ou demandas coletivas.

O presente artigo pretendeu discutir a questão sobre a possibilidade de ensinar a esses funcionários do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo o tema Educação Política para a Cidadania na escola judicial desse órgão.

Tentamos fazer uma reflexão sobre a contribuição da escola no ensino da Educação Política para a Cidadania para os alunos servidores e como identificar e qual seria a relação entre educação e cidadania, bem como quais seriam as relações entre a escola e o contexto político, econômico e social vividos em nossa atual sociedade.

Iniciamos o estudo apresentando o conceito de Educação Política para a Cidadania, que pode ser entendida como o ensino de habilidades, competências e valores considerados úteis ou necessários à cidadania democrática, fornecendo ferramentas para empoderar pessoas, grupos e comunidades.

Defende-se a importância de que educandos e educadores tenham consciência de seus direitos e deveres, e para que esta ideia tenha sustentação é fundamental que sejam transmitidos valores éticos e hábitos positivos aos servidores, e é no ambiente da escola judicial que se permitirá que eles compreendam esses temas tão relevantes.

É fundamental que o ensino do tema Educação Política para a Cidadania ocorra na escola judicial, sendo ela de grande relevância, pois justamente nesse ambiente que se deve contribuir para a elaboração de prática pedagógica voltada à cidadania, local em que serão formados sujeitos críticos que saibam da sua importância para a construção de uma sociedade justa e igualitária, e tais conhecimentos a respeito do tema, sem dúvida, devem ser adquiridos na escola judicial do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo.

Nesse contexto, a escola judicial também deve ser vista como promotora da educação para a cidadania e como aquela que se preocupa com uma proposta de ensino que formará o aluno-cidadão

como um ser crítico, questionador, reflexivo e atuante na sociedade, possibilitando a eles aprendizagens que vão além do currículo fragmentado, pautando-se na gestão democrática, na autonomia e na criticidade.

A escola judicial dos Servidores do Tribunal de Justiça não deve ser vista como uma escola que serve apenas para reproduzir e repassar conteúdos, mas sim deve ser vista como aquela que irá proporcionar aos servidores o conhecimento profissional teórico e prático nas áreas vinculadas à atividade-fim do Tribunal de Justiça, fornecendo cursos de formação continuada para eles, visando o aperfeiçoamento profissional, realizando seminários, simpósios, encontros, painéis e congêneres objetivando a formação de servidores e a integração com a sociedade.

No trabalho analisamos a atuação do coordenador da escola judicial do servidor do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, com a pretensão de verificar de qual forma ele poderia contribuir na gestão escolar para promover, nesse ambiente, o ensino da Educação Política para a Cidadania para os servidores judiciais, e como ele poderia auxiliar nas atividades pedagógicas a serem elaboradas pelos professores.

Entendemos que a Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo pode contribuir de maneira decisiva no ensino da Educação Política para a Cidadania, permitindo aos alunos-servidores judiciais o aprendizado de temas tão relevantes que podem transformar a realidade deles, visto que poderão ser mais engajados na vida política com a formação cidadã, valorizando a democracia e fazendo valer seus direitos como cidadãos, além de fornecer saberes e conhecimentos mais aprofundados a respeito dos seus direitos e de suas obrigações perante a sociedade atual, e, para tanto, é preciso partir do princípio de que a escola judicial é um dos principais instrumentos de formação para a prática do ensino da Educação Política para a Cidadania.

A elaboração desta revisão da literatura foi de grande relevância, pois ela apontou os diferentes conceitos de educação política para a cidadania e permitiu concluir que é necessário ampliar os debates a respeito do tema, em termos de inclusão do ensino para os funcionários do TJSP sobre a Educação Política para a cidadania no ambiente da sua escola judicial.

Por fim, destacamos que a presente pesquisa bibliográfica na literatura especializada teve por finalidade investigar se é possível o ensino da Educação Política para a Cidadania aos funcionários do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo no âmbito da escola judicial deste órgão. Concluímos, pelo estudo feito, com base nos textos encontrados, ser sim possível no ambiente da escola judicial ensinar a Educação Política para a Cidadania a eles.

REFERÊNCIAS

ALENCAR. Camila C. de; PARAISO Rafael. Educando para a Cidadania: a escola como espaço central na formação política. **Revista Parlamento e Sociedade**, São Paulo, v. 6, n. 11, p. 65-84, jul./dez. 2018. Disponível em: https://www.saopaulo.sp.leg.br/escoladoparlamento/wp-content/uploads/sites/5/2020/09/revista_parlamento_e_sociedade_v6_n11.pdf. Acesso em: 10 mar. 2023.

BLUME, Bruno André. Educação Política: o que é e qual seu propósito. **Politize!**, [*s. l.*], 21 nov. 2016. Disponível em: https://www.politize.com.br/educacao-politica-o-que-e-proposito/. Acesso em: 16 jan. 2023.

LOTTA, Gabriela Spanghero; PIRES, Roberto Rocha Coelho; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. Burocratas de médio escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. *In*: CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; LOTTA, Gabriela Spanghero (org.). **Burocracia de médio escalão**: perfil, trajetória e atuação. Brasília, DF: ENAP, 2015. p. 23-55. *E-book*.

DANTAS, Humberto. **Educação política**: sugestões de ação a partir de nossa atuação. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 2017. *E-book*.

FERNANDES, Myla Freire Machado. Abordagens teóricas relevantes para o estudo da educação política. **Revista Parlamento e Sociedade**, São Paulo, v. 6, n. 11, p. 47-64, jul./dez. 2018. Disponível em: https://parlamentoesociedade.emnuvens.com.br/revista/article/view/145. Acesso em: 23 ago. 2023.

JARDIM, Luiza Brunetti Silva. O que se entende por educação política no Brasil? **Revista Parlamento e Sociedade**, São Paulo, v. 6, n. 11, p. 33-45, jul./dez. 2018. Disponível em: https://parlamentoesociedade.emnuvens.com.br/revista/article/view/144. Acesso em: 23 ago. 2023.

LOTTA, Gabriela Spanghero; PIRES, Roberto Rocha Coelho; OLIVEIRA, Vanessa Elias. Burocratas de Médio Escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 65, n. 4, p. 463-492, out./dez. 2014. *E-book*.

SANTOS, Alexsandro. Apresentação. **Revista Parlamento e Sociedade**, v. 6, n. 11, p. 11-15, jul./dez. 2018. Disponível em: https://parlamentoesociedade.emnuvens.com.br/revista/article/view/142/129. Acesso em: 23 ago. 2023.

SANTOS, Alexsandro. A escola básica e a educação política para a cidadania: provocações para um debate necessário. **Revista Parlamento e Sociedade**, São Paulo, v. 6, n. 11, p. 17-31, jul./dez. 2018. Disponível em: https://parlamentoesociedade.emnuvens.com.br/revista/article/view/143/130. Acesso em: 23 ago. 2023.

SANTOS, Fernanda Sales Gomes dos; SANTOS, Isabel Cristina da Silva. **Educação para a cidadania**: a função social da escola. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) - Centro Universitário São José, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: https://saojose.br/wp-content/uploads/2022/05/Fernanda-Sales-Gomes-dos-Santos-e-Isabel-Cristina-da-Silva-Santos.pdf. Acesso em: 23 ago. 2023.

SOTO, Alessandra. O desafio de promover a integração do conhecimento com o protagonismo dos educandos. **Revista Brasileira de Educação Básica**, Belo Horizonte, v. 3, n. 10, out. 2018. Disponível em: https://rbeducacaobasica.com.br/wp-content/uploads/2018/10/Alessandra-Soto-O-desafio-de-promover-a-integra%C3%A7%C3%A30-do-conhecimento-com-o-protagonismo-dos-educandos.pdf. Acesso em: 23 ago. 2023.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. *In*: SILVA, Maria Abádia da; PEREIRA, Rodrigo da Silva (org.). **Gestão escolar e o trabalho do diretor**. Curitiba: Appris, 2018.

CAPÍTULO 15

ESCOLA JUDICIÁRIA DO PIAUÍ – DESEMBARGADOR LUCRÉCIO DANTAS AVELINO

JUDICIALIZAÇÃO NOS CASOS ENVOLVENDO PESSOAS COM TRANSTORNO DO ESPECTRO AUTISTA – TEA

JOSÉ JAMES GOMES PEREIRA*
LIA RACHEL DE SOUSA PEREIRA SANTOS**
CLAUDYA CELYNA DE ARAÚJO NEVES ULISSES***

* Desembargador do Tribunal de Justiça do Piauí – TJPI. Pós-doutor em Direito pela Universidade de Messina, Itália. Pós-doutor em Direitos Humanos pela Universidad de Salamanca, Espanha. Doutor em Direito e Ciências Sociais pela Universidad del Museo Social Argentino, Argentina. Mestre pela Universidade Católica de Brasília – UCB. Especialista em História Política do Piauí.

** Advogada militante nas áreas cíveis (Direito de Família e sucessões, contratos e responsabilidade civil), previdenciária e administrativa. Sócia-proprietária dos escritórios Lia Pereira Sociedade de Advogados. Formada em Ciência da Computação pela Universidade Estadual do Piauí – Uespi. Especialista em Sistema de Informação para web. Formada em Direito pela Associação de Ensino Superior do Piauí – Aespi. Especialista em Direito e Processo Penal pela Universidade Católica Dom Bosco – UCDB. Professora de Direito de Família e Sucessões na Faculdade CET (2014-2016). Professora de Processo Civil na Faculdade de Tecnologia do Piauí – Fatepi (2018). Professora de Processos de Família na Escola Judiciária – Ejud (2014-2016). Professora do Curso de Iniciação à Advocacia da Escola Superior da advocacia (2018). Escritora.

*** Mestre em Direito da Empresa e dos Negócios pela Universidade do Vale do Rio Sinos – Unisinos. Consultora Jurídica do Tribunal de Justiça do Estado do Piauí – TJPI.

Em 2007, a Organização das Nações Unidas – ONU promulgou a Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência em seu protocolo facultativo. Tal documento teve a sua aprovação no Brasil por meio do Decreto n. 186/2008, com quórum qualificado de 3/5 nas duas casas legiferantes do Congresso Nacional, em dois turnos, conforme determina o art. 5º, § 3º, da Constituição Federal – CF de 1988, logrando alcançar a hierarquia da norma maior. Para evitar eventuais prejuízos ante as divergentes interpretações desse dispositivo constitucional, o Presidente da República ratificou e promulgou a convenção por meio do Decreto Presidencial n. 6.949/2009, cumprindo o rito de ratificação dos tratados em geral.

O documento definiu deficiência como impedimento ou limitação duradoura de natureza física, mental, intelectual ou sensorial que, em interação com as diversas barreiras sociais, pode obstruir a participação plena e efetiva na sociedade (art. 1º da supracitada convenção).[1] O principal objetivo é o de garantir a inclusão participativa da pessoa com deficiência em todas as esferas da sociedade. A convenção propôs aos estados signatários a mitigação das barreiras sociais e institucionais que se prestam apenas ao agravamento daquelas limitações naturais. Como algumas dessas barreiras limitadoras têm sede no próprio ordenamento jurídico, como é o caso do regime das incapacidades de alguns aspectos da curatela, disciplinadas no Código Civil – CC e no Código de Processo Civil – CPC brasileiros, a Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência – CDPD propôs sua reestruturação.

[1] BRASIL. Presidência da República. Secretaria Especial dos Direitos Humanos. Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência. **Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência:** protocolo facultativo à convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência. Tradução oficial Brasil. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. p. 16. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=424-cartilha-c&category_slug=documentos-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 30 out. 2023.

O art. 12 da CDPD estabelece que as pessoas com deficiência gozam de capacidade legal para os diversos aspectos da vida, com igual possibilidade para possuir ou herdar bem, controlar as suas finanças e de proteção contra destituição arbitrária de seus bens. Seguidamente, e em respeito a essa capacidade legal, dispôs que os mecanismos do direito protetivo deveriam se estruturar sobre a forma de apoio, sem recorrer a um modelo de substituição de vontade. As alterações no regime das incapacidades e a migração do sistema de substituição de vontade para o modelo de apoio foram os efeitos mais impactantes da seara civilista.[2]

O Estado brasileiro, portanto, aperfeiçoou a legislação infraconstitucional para assegurar às pessoas com deficiência as medidas necessárias ao exercício da sua capacidade legal, com o apoio e as devidas salvaguardas tendentes a prevenir os abusos.

Daí as alterações empreendidas pela Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015, do Novo Código de Processo Civil e mais recentemente instituídas pela Lei n. 13.146, de 6 de julho de 2015, do Estatuto da Pessoa com Deficiência – EPD.

A Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência, ratificada pelo Brasil com o *status* de norma constitucional, vem a se configurar no primeiro Tratado do Sistema Universal de Direitos Humanos no século XXI, cujos princípios cardeais são o *in dubio pro capacitas* e o da intervenção mínima e, nesse aspecto, promove uma

[2] BRASIL. Presidência da República. Secretaria Especial dos Direitos Humanos. Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência. **Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência:** protocolo facultativo à convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência. Tradução oficial Brasil. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. p. 22-23. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=-424-cartilha-c&category_slug=documentos-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 30 out. 2023.

reviravolta no regime das incapacidades e no sistema de direito protetivo pautado na substituição de vontades.[3]

Afilia-se ao modelo social em oposição ao modelo médico, na medida em que deixa de perceber a deficiência como uma intrínseca característica à pessoa para compreendê-la como uma limitação duradoura, resultante da interação entre os impedimentos naturais e as barreiras sociais, institucionais e ambientais. O fundamental propósito da CDPD, escrito no art. 1º, é o de "promover, proteger e assegurar o exercício pleno e equitativo de todos os direitos humanos e liberdades fundamentais por todas as pessoas com deficiência e promover o respeito pela sua dignidade inerente". No geral, visa à superação das barreiras externas que agravam as limitações funcionais da pessoa, reabilitando a sociedade para acolhê-las e integrar a sua capacidade funcional mediante os ajustes razoáveis do meio externo.[4]

Quando aborda o direito à igualdade perante a lei, no art. 12, reafirma a capacidade legal das pessoas com deficiência em todos os aspectos da vida, em igualdade de condições com as demais. Isso para lhes garantir a possibilidade de condução dos próprios interesses, no exercício de sua capacidade criativa e de sua expressão volitiva, fruto da autonomia que também qualifica a sua humanidade.[5]

Além do especial destaque que a CDPD dedicou à capacidade legal, outros dispositivos também impactaram o direito civil, entre

[3] BRASIL. Presidência da República. Secretaria Especial dos Direitos Humanos. Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência. **Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência**: protocolo facultativo à Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência. Tradução oficial Brasil. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. p. 22-23. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=424-cartilha-c&category_slug=documentos-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 30 out. 2023.

[4] *Ibid.*, p. 16.

[5] *Ibid.*, p. 22-23.

eles: o direito das pessoas com deficiência à integridade fisiopsíquica (art. 17); à liberdade de locomoção e à nacionalidade (art. 18); à vida independente e à inclusão na comunidade, com faculdade de escolher o local de sua residência e aqueles com quem deseja morar de sorte a não ser constrangido a viver em determinado tipo de moradia (art. 19); à ampla mobilidade (art. 20); à liberdade de expressão e opinião (art. 21); e à privacidade (art. 22). Merece destaque o direito à constituição e proteção à família (art. 23), que implicou a possibilidade do casamento, do exercício do poder familiar e o direito de pleitear a guarda, a custódia, a curatela e a adoção de crianças, respeitado o superior interesse dessas.[6]

A convenção tem por um dos principais contributos o reconhecimento da autonomia e da capacidade das pessoas com deficiência, em igualdade de condições com as demais, como pressupostos de sua dignidade e de sua participação na vida social, familiar e política. Afinal, a autonomia, substrato material da capacidade, constitui-se como uma necessidade humana da qual decorrem vários direitos. Todas as pessoas têm, em menor ou maior medida, capacidade de agir. Comer, beber, dormir e demonstrar afeto são atos que requerem essa capacidade. Outros atos cujos pressupostos e efeitos são mais complexos requerem uma capacidade natural de agir mais apurada, uma capacidade intelectiva maior para compreender todas as consequências de suas escolhas. Esse poder de compreensão e adesão aos efeitos do ato é fundamental para sua validade e eficácia e a legislação civil convencionou chamá-lo de discernimento.

[6] BRASIL. Presidência da República. Secretaria Especial dos Direitos Humanos. Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência. **Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência**: protocolo facultativo à Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência. Tradução oficial Brasil. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. p. 25-28. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=-424-cartilha-c&category_slug=documentos-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 30 out. 2023.

Quando a ação humana tem o potencial de repercutir na esfera jurídica do agente ou de terceiros, a capacidade para sua prática passa a atrair a atenção do direito e a receber o tratamento especial sobre o designativo de capacidade jurídica. A título de exemplo, o direito civil exige que o agente tenha capacidade jurídica para praticar os negócios em geral, especialmente aqueles de conotação comercial. Quanto aos fatos jurídicos e atos-fatos jurídicos, diz Pontes de Miranda,[7] não há que se falar de incapacidades. Nesse campo, não se exige vontade ou discernimento, mas mera aptidão prática presente no ato, como é o caso de vestir-se, conversar, caminhar, dormir, comer etc. Um ato-fato que recebeu reconhecimento jurídico específico é a união estável – marcada pela união intencional de duas pessoas que estabelecem uma comunhão de vida plena entre si.

A proposta da CDPD é de apostar na autonomia da pessoa com deficiência, em igualdade com as demais.

No tocante à educação especial para alunos diagnosticados com transtorno do espectro autista – TEA, far-se-á necessária a intervenção de políticas públicas eficazes que atendam às necessidades específicas desses alunos no âmbito educacional, para promoção de uma educação inclusiva de qualidade no ensino regular de cada estado. Quando esse direito não é atendido e assegurado pelo Governo, sendo de sua responsabilidade a implantação de mecanismos facilitadores de ingresso e permanência escolar desses alunos na educação, o Poder Judiciário deve ser provocado. Partindo desse pressuposto, sobre a judicialização do direito à educação, numa perspectiva social, jurídica e educacional, com propósito de exigência do poder público de políticas voltadas para esse cenário, efetivando assim a sua responsabilidade, partindo desse instrumento jurídico para ofertar aos cidadãos os seus

[7] MIRANDA, Francisco Cavalcante Pontes de. **Tratado de direito privado**. Campinas: Bookseller, 2000. t. 1. Parte geral.

direitos constitucionais, insere-se no âmbito da educação inclusiva uma análise crítica ao efeito desse direito.[8]

A CF de 1988[9] traz como alguns de seus objetivos a construção de uma sociedade solidária e justa e a promoção do bem de todos, sem distinção de qualquer natureza. Esses objetivos evidenciam a primazia do princípio da dignidade da pessoa humana como direito fundamental inerente a toda e qualquer pessoa. Para garantir a dignidade humana a todo cidadão, é necessária a intervenção do Estado com a implementação de políticas públicas nas áreas sociais (educação, transporte, segurança, alimentação e lazer).

A educação de qualidade em todos os seus segmentos é uma conquista de todo cidadão, em relação aos seus direitos fundamentais de caráter social, amparados pela carta política do Brasil de 1988, que atribui ao Estado, à família e à sociedade o dever de garantia e o exercício da educação, inclusive, às pessoas com necessidades especiais. É papel do Governo efetivar essa educação por meio de atendimento especializado aos portadores de deficiência, de modo preferencial no sistema regular de ensino, promovendo essa educação inclusiva e futura permanência desses alunos na rede escolar, conforme dispõe a Constituição Federal. De acordo com a Lei n. 13.146, de 6 de julho de 2015, a relevância da educação inclusiva foge do sentido de exclusivamente promover a escolarização, sendo sua principal função

[8] PERES, Denyse Aryel Gonçalves; SILVA, Karoline Rodrigues; REIS, Filomena Luciene Cordeiro. **Direito e educação inclusiva**: judicialização como direito humano fundamental para pessoas com transtorno do espectro autista. *In:* CONGRESSO NACIONAL DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 13., 2022, Montes Claros. Anais [...]. Montes Claros: Universidade Estadual de Montes Claros, 2022. Tema: Educações em Darcy Ribeiro e a (in)dependência do Brasil. Área temática: Educação inclusiva. Disponível em: https://doity.com.br/anais/xiii-congresso-nacional-de-pesquisa-em-educacao/trabalho/237155. Acesso em: 15 out. 2023.

[9] BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Art. 208, inciso III. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 out. 2023.

inserir os alunos com necessidades especiais em um convívio social amplo e significativo, promovendo a convivência com diversidades.[10]

Embora o TEA não tenha uma etiologia de causas e origem, alguns estudos apontam para uma condição comportamental, com dificuldades na comunicação, interação social e desenvolvimento neurológico. Para Gaiato e Teixeira:[11] "Podemos definir autismo ou transtorno do espectro autista como uma condição comportamental, em que a criança apresenta prejuízos ou alterações básicas de comportamento e interação social." Ainda nesse sentido, trata Belisário Filho e Cunha[12] que as pessoas com transtorno do espectro autista caracterizam-se "pela presença de um desenvolvimento acentuadamente prejudicado da interação social e comunicação, além de um repertório marcantemente restrito de atividades e interesses." Desse modo, é de extrema importância o acesso à educação inclusiva desses alunos no ensino regular, pois a escola será um ambiente para promover o desenvolvimento dessa interação e comunicação, fazendo com que os alunos possam vivenciar outras possibilidades e oportunidades de troca de convivência com os outros, passando a escola a ser um espaço de inserção social.

[10] BRASIL. **Lei n. 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 15 out. 2023.

[11] GAIATO, Mayra; TEIXEIRA, Gustavo. **Reizinho autista**: guia para lidar com comportamentos difíceis. São Paulo: nVersos, 2018.

[12] BELISÁRIO FILHO, José Ferreira; CUNHA, Patrícia. **A educação especial na perspectiva da inclusão escolar**: transtornos globais do desenvolvimento. Brasília, DF: Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial; [Fortaleza]: Universidade Federal do Ceará, 2010. v. 9. (Coleção A Educação Especial na Perspectiva da Inclusão Escolar).

Tentando buscar a melhor explicação para o que é essa síndrome, a Organização Mundial da Saúde – OMS [13] menciona que o autismo é:

> Uma síndrome presente desde o nascimento ou que começa quase sempre durante os trinta primeiros meses. Caracterizando-se por respostas anormais a estímulos auditivos ou visuais, e por problemas graves quanto à compreensão da linguagem falada. A fala custa aparecer e, quando isto acontece, nota-se ecolalia, uso inadequado dos pronomes, estrutura gramatical, uma incapacidade na utilização social, tanto da linguagem verbal quanto corpórea.

Para cada indivíduo, a doença é desenvolvida de uma maneira. Assim, quando a síndrome é tratada desde a infância, existe grande probabilidade de esse autista ter uma vida consideravelmente normal, sem conviver com crises contínuas.

Cumpre ressaltar que o art. 1º, § 2º, da Lei n. 12.764, de 27 de dezembro de 2012,[14] erroneamente afirma que todo autista é incapaz de ter uma vida e uma profissão independente.

Para o Ministério da Educação, existem modalidades, sendo elas: educação especial em escolas exclusivamente especializadas,

[13] OMS (1998, *apud* Miranda; Catapan; Copi, 2016, p. 123-124). MIRANDA, Kimberleen I.; CATAPAN, Laís Cristina; COPI, Lygia. **Autistas, inclusão escolar e lei**. In: JORNADA CIENTÍFICA DA UNIVEL, 16., 2016, Cascavel. Anais [...]. Cascavel: União Educacional de Cascavel, 2016. Tema: Inclusão social: somos todos iguais quando aceitamos as diferenças, p. 123-124. Disponível em: https://www.univel.br/File/jornadacientifica/REVISTA%20JORNADA%20CIENTIFICA%202016.pdf?. Acesso em: 15 out. 2023.

[14] BRASIL. **Lei n. 12.764, de 27 de dezembro de 2012**. Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista; e altera o § 3º do art. 98 da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Presidência da República, 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12764.htm. Acesso em: 15 out. 2023.

educação especial em classes especiais do ensino regular e educação especial em classes comuns do ensino regular.

A escola deve ter um Plano de Atendimento Educacional Especializado que será um importante norteador para a promoção da aprendizagem dos alunos que necessitam de atendimento diferenciado. O plano educacional não pode ser um documento isolado, destacado da realidade educacional. É necessário que ele represente o projeto político-pedagógico da instituição e os princípios da inclusão. Antes de ser qualquer burocracia, deve apresentar as metas a alcançar com cada aluno, suas características e quais as adaptações necessárias para a acessibilidade ao currículo.[15]

O Poder Público deverá acompanhar todo o processo pedagógico conforme estabelece a Lei n. 13.146/2015. Queremos crer que esse acompanhamento seja uma assessoria aos profissionais de educação com formação continuada de qualidade, em forma de consultoria e não de fiscalização.[16]

Assim, objetivar uma educação especializada preferencialmente na rede regular de ensino é um entendimento consolidado e que deve ser universalizado. Para que haja efetividade, é necessária uma proteção especial e maneiras de garantir o acesso àqueles vulneráveis.[17]

[15] VIRALONGA, Carla Ariela Rios; Mendes, Enicéia Gonçalves. **Ensino colaborativo para o apoio à inclusão escolar**: práticas colaborativas entre os professores. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, Brasília, DF, v. 95, n. 239, p.139-151, jan./abr. 2014. Disponível em: https://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/rbep/article/view/3489/3224. Acesso em: 15 out. 2023.

[16] SANTOS, Wederson. **Deficiência como restrição de participação social**: desafios para avaliação a partir da Lei Brasileira de Inclusão. Ciência & Saúde Coletiva, [s.l] v. 21, n. 10, p. 3007-3015, 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csc/a/fWKh6cB9KCYHTKxJfGdgF7m/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 15 out. 2023.

[17] GODOY, Aline Mendes de. **Direito à educação das pessoas com deficiência**. In: Encontro Nacional do CONPEDI Brasília – DF, 26., 2017, Florianópolis. Anais [...]. Florianópolis: CONPEDI, 2017. Disponível em: http://site.conpedi.org.br/publicacoes/rojoxn13/v5z5kqti/k4I80lWJ1eFjso2U.pdf. Acesso em: 15 out. 2023.

No Brasil, mesmo a educação sendo um direito constitucional e ampliado em legislações infraconstitucionais, existem dificuldades a serem vencidas para que as pessoas com transtornos de espectro autista possam exercer o seu direito. Atualmente, isso vem sendo uma grande pauta de discussão no Poder Judiciário.

O Estado deve ter a preocupação com a questão social e com a inclusão dos menos favorecidos, nos seus diversos aspectos, e é de suma importância protegê-los no contexto da chamada era globalizada. Demarchi,[18] ao abordar sobre globalização e organização política e o reflexo na educação, alerta sobre a questão tanto da regulação como da avaliação. Afirma o autor que a educação deve procurar preparar o cidadão, pois é um bem de interesse social, mas deve visar incluir aqueles grupos sociais que tendem a ser excluídos, visto que o papel do Estado é atuar no sentido de equilibrar ou, pelo menos, minimizar as desigualdades em relação àqueles menos favorecidos.

Assim, faz-se necessário que as escolas contem com profissionais de áreas diversas que colaborem com o dia a dia dos professores para que seja oferecido um ensino/acompanhamento com qualidade. O trabalho interdisciplinar é bem-vindo e muito necessário, a parceria com profissionais que tratam os alunos da escola é indispensável, mas não a ponto de eliminar ou ferir a autonomia da escola.[19] É de suma importância que o diagnóstico seja precoce, na maioria das vezes, ele sai por indicação dos profissionais que atuam

[18] DEMARCHI, Clovis. A Dignidade Humana como Fundamento para a Positivação dos Direitos Fundamentais. *In:* DEMARCHI, Clóvis; OLIVEIRA NETO, Francisco José Rodrigues; ABREU, Pedro Manoel (org.). **Direito, Estado e sustentabilidade**. São Paulo: Intelecto Editora, 2016. Cap. 2. p. 29-44. E-book.

[19] SILVA, Suzana Sirlene da; CARNEIRO, Relma Urel Carbone. **Inclusão escolar de alunos público-alvo da educação especial**: como se dá o trabalho pedagógico do professor no ensino fundamental I? Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, [s.l] v. 11, n. esp. 2, p. 935-955, 2016. Disponível em: https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/8935/5877. Acesso em: 15 out. 2023.

no ambiente escolar. A literatura sobre o tema é clara: quando não há detecção e intervenção rápida, perde-se uma criança. Perde-se a possibilidade de ver seu desenvolvimento típico ocorrer e de eliminar, ou minimizar, as dificuldades encontradas na vida.[20]

Durante todo o processo de transformações sociais, foi surgindo a ideia de educação inclusiva inspirada em valores ligados aos direitos humanos e no princípio da dignidade da pessoa humana.

Por exemplo, A Carta das Nações Unidas foi escrita no contexto das duas grandes guerras mundiais e teve como objetivo a proteção das futuras gerações, no sentido de proporcionar melhoria nas condições de vida e de promover o progresso da sociedade.

Por isso, quando o Estado não garante um ensino inclusivo e os princípios acima narrados, os interessados recorrem às portas da Justiça, o que, na maioria das vezes, acaba sendo o caminho pelo qual o interessado consegue a tutela dos seus direitos que não são concedidos pelo Poder Público.

Ademais, torna-se cada vez mais comum o questionamento no âmbito judicial para que os comandos legais sejam seguidos, de modo a garantir o direito à educação. Com isso, surge a judicialização da educação, que consiste na intervenção do Judiciário, mediante análise e julgamento de conflitos dessa matéria.[21]

Assim, diante de políticas públicas educativas que não são suficientes e não atendem às necessidades, quando não aplicadas, a procura ao Judiciário tem-se tornado o principal meio para a consolidação da educação inclusiva.

[20] DUARTE, Cíntia Perez; SCHWARTZMAN, José Salomão; MATSUMOTO, Michele Sayulli; BRUNONI, Decio. Diagnóstico e Intervenção Precoce no Transtorno do Espectro do Autismo: Relato de um caso. In: Caminha, Vera Lúcia; Huguenin, Julliane; ASSIS, Lúcia M. de; ALVES, Priscila Pires (org.). **Autismo**: Vivências e Caminhos. São Paulo: Blucher, 2016. p. 46-56. E-book.

[21] CURY, Carlos Roberto Jamil; FERREIRA, Luiz Antônio Miguel. **A Judicialização da Educação**. Revista CEJ. Brasília, DF, v. 13, n. 45, p. 32-45, abr./jun. 2009.

Deve-se concentrar na análise da judicialização da educação a partir do enfoque nas causas que envolvem a inclusão escolar de pessoas do espectro autista. Como analisado anteriormente, elas encontram obstáculos para o pleno exercício do direito à educação. Dessa maneira, tem-se consolidado a prática da judicialização dessas demandas a fim de garantir esse direito.

O Supremo Tribunal Federal – STF, apreciando o Tema 548 da Repercussão Geral, no Recurso Extraordinário – RE n. 1008166[22], fixou por unanimidade a tese de que: "A educação básica em todas as suas fases – educação infantil, ensino fundamental e ensino médio – constitui direito fundamental de todas as crianças e jovens, assegurado por normas constitucionais de eficácia plena e aplicabilidade direta e imediata".

Isso posto, é nítido que a Constituição Federal de 1988 e o Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA dão ênfase ao direito à educação, reconhecendo-o como um direito social em que todos os indivíduos são titulares – inclusive as pessoas com necessidades especiais, a exemplo do autista.

Uma vez que o direito à educação inclusiva não for atendido pelas instituições de ensino regular, o Poder Judiciário poderá ser provocado. Sendo assim, o Judiciário, ao ser provocado a se manifestar sobre matérias de grande repercussão, não poderá decidir pelo não pronunciamento, visto que é acionado como última instância para a

[22] BRASIL. Supremo Tribunal Federal (Tribunal Pleno). **Repercussão Geral no RE n. 1008166**. Recurso Extraordinário. Direito Administrativo. Repercussão Geral Reconhecida. Garantia de vaga em creche ou pré-escola às crianças de zero a cinco anos de idade. Autoaplicabilidade do art. 208, IV, da CF/88. Princípios da separação dos poderes e da reserva do possível. Violação. Inocorrência. Recurso Extraordinário a que se nega provimento. Relator: Min. Luiz Fux, 22 de setembro de 2022. Disponível em: https://jurisprudencia.stf.jus.br/ pages/search?base=acordaos&sinonimo=true&plural=true&page=1&pageSize=10&sort=_score&sortBy=desc&isAdvanced=true&origem= AP&classeNumeroIncidente=RE%201008166. Acesso em: 15 out. 2023.

resolução de conflitos. A judicialização da educação inclusiva, por sua vez, é um meio de requerer, por meio da Justiça, o pleno exercício do direito à educação das pessoas com TEA.

REFERÊNCIAS

BELISÁRIO FILHO, José Ferreira; CUNHA, Patrícia. **A educação especial na perspectiva da inclusão escolar**: transtornos globais do desenvolvimento. Brasília, DF: Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial; [Fortaleza]: Universidade Federal do Ceará, 2010. v. 9. (Coleção A educação Especial na Perspectiva da Inclusão Escolar).

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 out. 2023.

BRASIL. **Decreto Legislativo n. 186, de 2008**. Aprova o texto da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e de seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova Iorque, em 30 de março de 2007. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: http://http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/congresso/dlg/dlg-186-2008.htm. Acesso em: 15 out. 2023.

BRASIL. **Lei n. 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 15 out. 2023.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria Especial dos Direitos Humanos. Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência. **Convenção sobre os direitos das pessoas com**

deficiência: protocolo facultativo à Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência. Tradução oficial Brasil. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. 48 p. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=-424-cartilha-c&category_slug=documentos-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 30 out. 2023.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal (Tribunal Pleno). **Repercussão Geral no RE n. 1008166**. Recurso Extraordinário. Direito Administrativo. Repercussão Geral Reconhecida. Garantia de vaga em creche ou pré-escola às crianças de zero a cinco anos de idade. Autoaplicabilidade do art. 208, IV, da CF/88. Princípios da separação dos poderes e da reserva do possível. Violação. Inocorrência. Recurso Extraordinário a que se nega provimento. Relator: Min. Luiz Fux, 22 de setembro de 2022. Disponível em: https://jurisprudencia.stf.jus.br/ pages/search?base=acordaos&sinonimo=true&plural=-true&page=1&pageSize=10&sort=_score&sortBy=desc&isAdvanced=true&origem=AP&classeNumeroIncidente=RE%201008166. Acesso em: 15 out. 2023.

CURY, Carlos Roberto Jamil; FERREIRA, Luiz Antônio Miguel. A Judicialização da Educação. **Revista CEJ**. Brasília, DF, v. 13, n. 45, p. 32-45, abr./jun. 2009.

DEMARCHI, Clovis. A Dignidade Humana como Fundamento para a Positivação dos Direitos Fundamentais. In: DEMARCHI, Clóvis; OLIVEIRA NETO, Francisco José Rodrigues; ABREU, Pedro Manoel (org.). **Direito, Estado e sustentabilidade**. São Paulo: Intelecto Editora, 2016. Cap. 2. p. 29-44. E-book.
DUARTE, Cíntia Perez; SCHWARTZMAN, José Salomão; MATSUMOTO, Michele Sayulli; BRUNONI, Decio. Diagnóstico e

Intervenção Precoce no Transtorno do Espectro do Autismo: Relato de um caso. In: Caminha, Vera Lúcia; Huguenin, Julliane; ASSIS, Lúcia M. de; ALVES, Priscila Pires (org.). **Autismo**: Vivências e Caminhos. São Paulo: Blucher, 2016. p. 46-56. E-book.

GAIATO, Mayra; TEIXEIRA, Gustavo. **Reizinho autista**: guia para lidar com comportamentos difíceis. São Paulo: nVersos, 2018.

GODOY, Aline Mendes de. Direito à educação das pessoas com deficiência. In: Encontro Nacional do CONPEDI Brasília – DF, 26., 2017, Florianópolis. Anais [...]. Florianópolis: **CONPEDI**, 2017. Disponível em: http://site.conpedi.org.br/publicacoes/rojoxn13/v5z5kqti/k4I80lWJ1eFjso2U.pdf. Acesso em: 15 out. 2023.

MIRANDA, Francisco Cavalcante Pontes de. **Tratado de direito privado**. Campinas: Bookseller, 2000. t. 1. Parte geral.

MIRANDA, Kimberleen I.; CATAPAN, Laís Cristina; COPI, Lygia. Autistas, inclusão escolar e lei. In: **JORNADA CIENTÍFICA DA UNIVEL**, 16., 2016, Cascavel. Anais [...]. Cascavel: União Educacional de Cascavel, 2016. Tema: Inclusão social: somos todos iguais quando aceitamos as diferenças, p. 121-131. Disponível em: https://www.univel.br/File/jornadacientifica/REVISTA%20JORNADA%20CIENTIFICA%202016.pdf?. Acesso em: 15 out. 2023.

PERES, Denyse Aryel Gonçalves; SILVA, Karoline Rodrigues; REIS, Filomena Luciene Cordeiro. Direito e educação inclusiva: judicialização como direito humano fundamental para pessoas com transtorno do espectro autista. In: **CONGRESSO NACIONAL DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO**, 13., 2022, Montes Claros. Anais [...]. Montes Claros: Universidade Estadual de Montes Claros, 2022.

Tema: Educações em Darcy Ribeiro e a (in)dependência do Brasil. Área temática: Educação inclusiva. Disponível em: https://doity.com.br/anais/xiii-congresso-nacional-de-pesquisa-em-educacao/trabalho/237155. Acesso em: 15 out. 2023.

SANTOS, Wederson. **Deficiência como restrição de participação social**: desafios para avaliação a partir da Lei Brasileira de Inclusão. Ciência & Saúde Coletiva, [s.l] v. 21, n. 10, p. 3007-3015, 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csc/a/fWKh6cB9KCYHTKxJfGdgF7m/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 15 out. 2023.

SILVA, Suzana Sirlene da; CARNEIRO, Relma Urel Carbone. Inclusão escolar de alunos público-alvo da educação especial: como se dá o trabalho pedagógico do professor no ensino fundamental I? **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, [s.l] v. 11, n. esp. 2, p. 935-955, 2016. Disponível em: https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/8935/5877. Acesso em: 15 out. 2023.

VIRALONGA, Carla Ariela Rios; Mendes, Enicéia Gonçalves. Ensino colaborativo para o apoio à inclusão escolar: práticas colaborativas entre os professores. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, DF, v. 95, n. 239, p.139-151, jan./abr. 2014. Disponível em: https://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/rbep/article/view/3489/3224. Acesso em: 15 out. 2023.

CAPÍTULO 16

ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DE MATO GROSSO

JUDICIÁRIO E ESCOLAS DA MAGISTRATURA: GRANDES DESAFIOS EM SOCIEDADE EM CONSTANTE MUTAÇÃO

HELENA MARIA BEZERRA RAMOS*
ANTÔNIO VELOSO PELEJA JÚNIOR**

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 Crescimento das faculdades de Direito no Brasil e papel das universidades: interface com a sociedade. 3 Brasil: uma sociedade desigual e a atuação do Judiciário para a garantia da pluralidade. 4 O rosto do outro e a hermenêutica judicial. 5 Conclusão. Referências.

* Diretora-Geral da Escola Superior da Magistratura do Estado de Mato Grosso – Esmagis. Mestra em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. Desembargadora do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso. Professora na Esmagis.

** Doutor pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. Mestre pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ. Juiz de direito no Estado de Mato Grosso, 2ª Turma Recursal do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso. Professor na Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT. Professor na Escola Superior da Magistratura do Estado de Mato Grosso – Esmagis.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira experiencia grandes mutações nos campos social, estrutural e cultural. Não obstante, há vácuos de atividade estatal que precisam ser colmatados.

No âmbito normativo, vive-se alta proliferação de normas, programas e discussões de cunho estrutural, como o Código Civil de 2002; o Código de Processo Civil de 2015, com grandes evoluções oriundas do direito comparado e da influência da prática da *common law*; Lei de Recuperação Judicial, alterada em grande parte pela Lei n. 14.112/2020; discussões sobre o juiz de garantias; Justiça 4.0; entre tantas outras normas e projetos.

A par disso, se há boas leis, o vácuo na atuação estatal ocasiona déficits de efetividade nos direitos fundamentais para os vulneráveis – mulheres, negros, pardos, indígenas, homossexuais, transexuais, população em situação de rua, população encarcerada, *v.g.*

É necessário compreender como juízas e juízes se portam diante das exigências sociais e dos respectivos déficits de efetivação. Para além de compreender, é preciso muni-los e atualizá-los de informações por meio da realização de cursos com temáticas diversas, que abordem assuntos novos e de inserção social. Não há magistratura sem estudo. A maturação do pensamento para lastrear decisões equilibradas e adequada técnica argumentativa se baseia em boas informações acadêmicas.

É papel das escolas de magistratura fornecer aos magistrados do país esse conhecimento. É atribuição da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam reger a orquestra de escolas para que haja gerenciamento eficaz em nível acadêmico e pragmático. A formação de formadores é imprescindível para que haja magistrados que decidam com padrão decisional apto a satisfazer a sociedade, uma vez que daí advém a legitimação do Poder Judiciário.

O artigo se propõe ao estudo desses temas, tendo como problema a indagação de como as escolas de magistratura podem auxiliar a formação eficaz dos juízes brasileiros. Para isso, lança-se a hipótese de que o Conselho Nacional de Justiça é indutor de políticas proativas e a Enfam segue direcionamento adequado no fornecimento de habilidades acadêmicas e de gestão para as escolas dos tribunais e fornecem substrato pedagógico e acadêmico apto a tal desiderato.

O método a ser utilizado será o hipotético-dedutivo com a utilização de doutrina e pesquisas.

2 CRESCIMENTO DAS FACULDADES DE DIREITO NO BRASIL E PAPEL DAS UNIVERSIDADES: INTERFACE COM A SOCIEDADE

O surgimento do Brasil Colônia fez necessária a estruturação de um arcabouço jurídico-normativo para reger as relações público-privadas, inter e entre si. Nessa incipiente tarefa utilizaram-se as Ordenações do Reino – Manuelinas e Filipinas – e um corpo de juízes; no 1º grau havia os juízes ordinários eletivos ("homens bons"); os juízes de fora (bacharéis letrados e nomeados pelo rei para garantir a aplicação das ordenações; os juízes de vintena (juiz de paz nomeado pela Câmara Municipal) e os provedores (zelador do ofício do juiz de órfão, instituição de caridade e legitimação de testamentos)[1].

O primeiro tribunal em terras brasileiras foi o tribunal de Relação da Bahia, criado em 1587 e instalado em 1609, composto por

[1] PELEJA JÚNIOR, Antônio Veloso. **Conselho Nacional de Justiça e a Magistratura Brasileira**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2011. p. 56.

desembargadores sob a presidência do governador-geral do Brasil, que detinha a competência recursal[2].

Com a independência do Brasil, com a finalidade de conferir ao Brasil o *status* de país independente e um padrão de ensino próprio, criaram-se as faculdades de direito de Olinda e de São Paulo (1827 e 1828)[3].

Dessa época aos tempos atuais, houve a expansão dos cursos jurídicos no país, que é fonte de grande preocupação pela qualidade ruim do ensino jurídico, em termos qualitativos e quantitativos.

O Brasil é o terceiro país em número de faculdades de Direito, sendo que, atualmente, possui 1.802 faculdades e, em 2022, 671.726[4] alunos cursavam faculdades de Direito pelo Brasil (modalidade presencial)[5].

O Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – Enade, realizado no ano de 2022, indicou que a maioria dos cursos de Direito estão com a nota mínima da Capes (nota 3), além do que os alunos dos cursos *on-line* têm desempenho não satisfatório em relação aos alunos

[2] PELEJA JÚNIOR, Antônio Veloso. **Conselho Nacional de Justiça e a Magistratura Brasileira**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2011. p. 56-57.

[3] SILVA, Elza Maria Tavares. Ensino de direito no Brasil: perspectivas históricas gerais. **Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2000. DOI: https://doi.org/10.1590/S1413-85572000000100008. Disponível em: https://www.scielo.br/j/pee/a/78qvJ3kBG574djNtpv3tSbs/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 30 out. 2023.

[4] INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Brasil). **Censo da Educação Superior**. [Brasília, DF]:INEP, 2022. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/acervo-linha-editorial/publicacoes-institucionais/estatisticas-e-indicadores-educacionais/resumo-tecnico-do-censo-da-educacao-superior-2022. Acesso em: 30 out. 2023.

[5] UM TERÇO dos cursos privados de Direito tem notas baixas no Enade, segundo MEC. **Consultor Jurídico**, São Paulo, 1º nov. 2023. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2023-nov-01/terco-cursos-privados-direito-notas-baixas-enade/. Acesso em: 1 nov. 2023.

dos cursos presenciais, e que as faculdades públicas se destacam em relação às faculdades privadas[6].

O diagnóstico apontado destaca que "mais é menos", por vários fatores, entre eles: i) a facilidade na abertura de cursos chamados de "cuspe e giz" porque despendem menos recursos (*v.g.*, direito, administração, contábeis); ii) a falta de preparo de professores, em decorrência da ausência de docentes com mestrado e doutorado, notadamente nas regiões Norte, Centro-Oeste e Nordeste; iii) a necessidade de modificação do aspecto cultural do alunato para o engajamento e aproveitamento dos cursos *on-line*; iv) a desmedida proliferação dos cursos de Direito; v) a formação do aluno para sustentar o litígio (cultura da sentença[7]) e não para resolvê-los nos moldes consensuais, o que eterniza os conflitos na sociedade.

O aluno, que deveria ser o foco de toda a estrutura educacional, recebe um ensinamento, na maioria das vezes, de baixa qualidade, sem a visão adequada de como resolver os litígios e contribuir para a sociedade.

A situação, contudo, tem viés de mudança. O primeiro passo necessário para a mutação cultural da sociedade teve início com a modificação na estrutura dos cursos de Direito. Trata-se da inserção de disciplinas de caráter humanista e dos tribunais multiportas na curricularização.

[6] INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Brasil). **Exame Nacional de Desempenhos dos Estudantes (Enade)**. [Brasília, DF]: INEP, [20--]. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/enade. Acesso em: 19 out. 2023.

[7] WATANABE, Kazuo. A Mentalidade e os Meios Alternativos de Solução de Conflitos no Brasil. *In*: GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo; LAGRASTA NETO, Caetano (coord.). **Mediação e Gerenciamento do Processo**: revolução na prestação jurisdicional. Guia prático para a instalação do setor de Conciliação e mediação. São Paulo: Atlas, 2007, p. 7.

Sem o ensino diferenciado na sala de aula, de maneira que possa incutir no aluno a necessidade de modificação das formas de solução dos litígios, não se pode formar um profissional apto à resolução de demandas, com perfil e de maneira diferenciados, mais humanista e conciliador.

O Brasil tem como característica a cultura do litígio, em que o juiz é chamado a dar solução às controvérsias. É necessária a reversão dessa situação, porque grande parte dos docentes em atividade ainda veem o Direito como um dogma posto, sem discussões, e o resultado são profissionais especialistas em resolver conflitos por intermédio da sentença.

Em nível universitário, busca-se a formação de um profissional que possa atender aos conflitos humanos e sociais. Inseriram-se na grade curricular dos cursos de Direito e nos concursos para juiz disciplinas essenciais para a construção de um profissional de perfil mais humanista, como antropologia, história, filosofia, lógica e psicologia[8].

O ensino tradicional deve ceder lugar a uma formação multidisciplinar – adequada à realidade social – e com foco nos Meios Adequados de Solução dos Conflitos – Masc.

A reformulação da grade curricular do curso de Direito é fruto do insucesso da formação dos profissionais. Em nossa sociedade impera a resolução dos problemas por intermédio do Poder Judiciário. Tudo acaba na justiça: briga de vizinhos, pequenos litígios etc.

Os Masc auxiliam na resolução da controvérsia, mas resta a indagação de que eles realmente são eficientes, mesmo porque,

[8] CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). Câmara de Educação Superior. **Resolução CNE/CES 09, de 29 setembro de 2004**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Direito e dá outras providências. [Brasília, DF]: CNE, 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces09_04.pdf. Acesso em: 5 fev. 2024.

sozinho, o Judiciário não conseguirá se desvencilhar dessa missão. A questão é também social; pertencente a todos os atores da sociedade que lidam com a justiça e com a população.

A interface com a sociedade deve se efetivar para que os ensinamentos e a cultura beneficiem a sociedade e tenha inflexão direta de maneira que possa haver uma evolução social.

A tarefa do curso de Direito pela boa formação dos profissionais é hercúlea e o "eu individualista" deve ceder lugar ao "nós social", para que se tenha, verdadeiramente, uma sociedade livre, justa, solidária, com foco na dignidade da pessoa humana.

3 BRASIL: UMA SOCIEDADE DESIGUAL E A ATUAÇÃO DO JUDICIÁRIO PARA A GARANTIA DA PLURALIDADE

A sociedade brasileira é extremamente desigual, o que se constata nos bairros periféricos, nas aldeias indígenas, nas piores escolas, na deficiência na saúde e no tratamento discriminatório.

O arcabouço normativo protetivo começou a se desenrolar com maior ênfase pós-Constituição de 1988, com normas expressas e programáticas, pela edição de leis infraconstitucionais e pela atuação dos tribunais.

A Constituição abriu as portas para a luta contra desigualdades e discriminações – de cor, gênero, posição social –, mas era necessário proatividade dos atores estatais para que essas garantias não fossem meramente formais.

A indiferença é uma característica de nosso corpo social, em um maniqueísmo que externaliza diferenças e coarcta qualquer ponto de contato com o outro, o diferente.

Os outros, invisíveis sociais, estão presentes como fantasmas em nossa sociedade, devido ao absenteísmo estatal em garantir os básicos direitos humanos.

A humanidade, característica essencial que nos distingue, é deixada de lado quando ocorre a coisificação do ser humano, das minorias.

A vertente de Emmanuel Levinas pontua a necessidade de enxergar e compreender o outro, como uma forma de alteridade. É um movimento de acolhida, consideração e responsabilidade pelo outro em sua total outricidade, o que Lévinas denomina ética[9].

A opacidade das minorias fere de morte o princípio da dignidade da pessoa humana, o mais verbalizado nas linhagens acadêmicas, em eventos e trabalhos científicos. Apesar disso, é princípio esquecido e não efetivado, tanto na "esfera" pública (Estado) quanto na esfera privada (cidadãos)[10].

A positivação de direitos humanos em constituições traduz o objetivo ideal de uma sociedade justa nas instituições do próprio Estado Constitucional, o que ocorre pela adoção de políticas públicas de reconhecimento de direitos civis[11].

A luta por reconhecimento se dá a partir da compreensão do caráter universal dos direitos humanos, e a positivação nas constituições democráticas lança a dignidade humana como força motriz significada pela ligação da moral ao direito, em face da

[9] LEVINAS, Emmanuel. **Totalidade e infinito**. Tradução José Pinto Ribeiro. Lisboa: Edições 70, 2008. p. 29-35.

[10] CARVALHO, Felipe Rodolfo de. Dignidade humana e ordem jurídica do desejo. *In*: RIBEIRO JÚNIOR, Nilo; AGUIAR, Diogo Villas Boas; RIAL, Gregory; CARVALHO, Felipe Rodolfo de (org.). **Amor e justiça em Lévinas**. São Paulo: Perspectiva, 2018. p. 27.

[11] BARUFFI, Helder. Dignidade humana e a utopia realista dos direitos humanos. **Revista Jurídica UNIGRAN**, Dourados, v. 15, n. 29, jan./jun.2013.

necessidade de se proceder à construção de ordens políticas mais justas[12].

Para a compreensão de nossa dignidade, o que nos torna mais humanos, na expressão levinasiana "humanidade do homem", há de se começar pela dignidade do outro:

> A dignidade humana pensada por Emmanuel Lévinas é certamente uma *dignidade difícil*, sobretudo em tempos em que as pessoas querem fruir, e receber (receber sempre por vezes nem importa o quê), e não pensam em dar, em prestar, em retribuir. Dignidade difícil, porque até mesmo sem promessa de felicidade, sem expectativa de compensação. Dignidade difícil, insista-se, porque "o que se trata, portanto, no humano, não é o ser do homem, mas o mais humano do homem, ou seja, aquilo ainda a que a humanidade nos apela. Dignidade difícil, porque relevada à consciência histórica a partir de uma dolorosa experiência de sofrimento humano: porque dignidade como sofrer pelo sofrimento do outro. Dignidade difícil, porque fora do "sentido comum", do "senso comum", porque excêntrica, como nota de Jacques Rolland, ao "pensamento do mesmo"[13].

A compreensão do cidadão digno insere-se na conduta daquele que "não alheia outrem no espaço a cidadania, que faz da esfera pública um espaço de construção coletiva de uma comunidade fraterna, na qual não há lugar para subcidadania tampouco para meia-cidadania

[12] HABERMAS, Jürgen. **O futuro da natureza humana**. São Paulo: Martins Fontes, 2010. p. 52.

[13] CARVALHO, *op. cit.*, p. 32.

[...], porque sabe que não há cidadania plena sem que todos sejam igualmente cidadãos"[14].

A cidadania conecta-se com a fraternidade, que une o cidadão ao conjunto integral dos cidadãos do qual pertence.

Essa explanação se faz necessária para demonstrar a necessidade de compreensão da sociedade, seus déficits e da proatividade estatal para aplainar desigualdades.

O Estado deve combater a discriminação, por meio de legislação antidiscriminatória, além de ações de proteção e inclusão de direitos. Para além de reprimi-la, é preciso agir com estratégias promocionais inclusivas dos grupos vulneráveis nos espaços socais[15]. Isso é fundamental para amainar as diferenças na sociedade, na busca pela igualdade de tratamento e de oportunidades, facetas importantes do princípio da igualdade.

No âmbito interno e externo (supranacional), há várias normas com o escopo de amainar as discriminações, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos – DUDH, de 1948, a Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial – CEDR, de 1965, o Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos – PIDCP, de 1966, o Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais – PDESC, de 1966, a Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher – CEDM, de 1979, a Convenção sobre os Direitos da Criança – CDC, de 1989, e a Convenção sobre os Direitos da Pessoa

[14] CARVALHO, Felipe Rodolfo de. Dignidade humana e ordem jurídica do desejo. *In*: RIBEIRO JÚNIOR, Nilo; AGUIAR, Diogo Villas Boas; RIAL, Gregory; CARVALHO, Felipe Rodolfo de (org.). **Amor e justiça em Lévinas**. São Paulo: Perspectiva, 2018. p. 34.

[15] PIOVESAN, Flávia. Ações afirmativas da perspectiva dos direitos humanos. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 35, n. 124, p. 43-55, jan./abr. 2005.

com Deficiência – CDPD, de 2006. No âmbito interno há a Constituição Federal e uma plêiade de normas.

O Conselho Nacional de Justiça tem feito grande esforço, como indutor da análise de forma apropriada de temas sensíveis, na elaboração de resoluções que incentivam que magistradas

e magistrados olhem com acurácia os temas sensíveis que lhes são submetidos.

O CNJ e a Enfam, em uma relação simbiótica de criação e dinamização, têm o escopo de contribuir na construção de uma sociedade livre, justa e solidária, com a erradicação da pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais.

Esse móvel se externaliza pela elaboração de normas administrativas e realização de cursos para que os juízes possam compreender as diversas nuances das exigências sociais em uma sociedade altamente mutável e postar seus atos decisionais em consonância com os objetivos citados.

A primeira norma tomada como paradigma para demonstrar esse esforço é a ação afirmativa (discriminação positiva) no que se refere à participação efetiva de negros em concursos públicos, na esteira da Lei n. 12.990/2014 e da Ação Declaratória de Constitucionalidade 41 – ADC 41, que declarou a integral constitucionalidade da Lei n. 12.990/2014, conforme a tese de julgamento:

> É constitucional a reserva de 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública direta e indireta. É legítima a utilização, além da autodeclaração, de critérios subsidiários de heteroidentificação, desde que respeitada

> a dignidade da pessoa humana e garantidos o contraditório e a ampla defesa.[16]

No mesmo sentido, a ADPF 186, cuja ementa se reproduz a seguir:

> ARGÜIÇÃO DE DESCUMPRIMENTO DE PRECEITO FUNDAMENTAL 186 DISTRITO FEDERAL
> RELATOR: MIN. RICARDO LEWANDOWSKI
> **EMENTA**:
> ARGUIÇÃO DE DESCUMPRIMENTO DE PRECEITO FUNDAMENTAL. ATOS QUE INSTITUÍRAM SISTEMA DE RESERVA DE VAGAS COM BASE EM CRITÉRIO ÉTNICO-RACIAL (COTAS) NO PROCESSO DE SELEÇÃO PARA INGRESSO EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR. ALEGADA OFENSA AOS ARTS. 1º, *CAPUT*, III, 3º, IV, 4º, VIII, 5º, I, II XXXIII, XLI, LIV, 37, *CAPUT*, 205, 206, *CAPUT*, I, 207, *CAPUT*, E 208, V, TODOS DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL. AÇÃO JULGADA IMPROCEDENTE.
> I – Não contraria – ao contrário, prestigia – o princípio da igualdade material, previsto no *caput* do art. 5º da Carta da República, a possibilidade de o Estado lançar mão seja de políticas de cunho universalista, que abrangem um número indeterminado de indivíduos, mediante ações de natureza estrutural, seja de ações afirmativas, que atingem grupos sociais determinados, de maneira pontual, atribuindo a estes certas vantagens, por um tempo

[16] BRASIL. Supremo Tribunal Federal (Plenário). **Ação Declaratória de Constitucionalidade 41 Distrito Federal**. Direito constitucional. Ação direta de constitucionalidade. Reserva de vagas para negros em concursos públicos. Constitucionalidade da Lei n. 12.990/2014. Procedência do pedido. Relator: Min. Roberto Barroso, 8 de junho de 2017. Disponível em: https://portal.stf.jus.br/processos/downloadPeca.asp?id=312447860&ext=.pdf. Acesso em: 5 fev. 2024.

limitado, de modo a permitir-lhes a superação de desigualdades decorrentes de situações históricas particulares.

II – O modelo constitucional brasileiro incorporou diversos mecanismos institucionais para corrigir as distorções resultantes de uma aplicação puramente formal do princípio da igualdade.

III – Esta Corte, em diversos precedentes, assentou a constitucionalidade das políticas de ação afirmativa.

IV – Medidas que buscam reverter, no âmbito universitário, o quadro histórico de desigualdade que caracteriza as relações étnico- raciais e sociais em nosso país, não podem ser examinadas apenas sob a ótica de sua compatibilidade com determinados preceitos constitucionais, isoladamente considerados, ou a partir da eventual vantagem de certos critérios sobre outros, devendo, ao revés, ser analisadas à luz do arcabouço principiológico sobre o qual se assenta o próprio Estado brasileiro.

V – Metodologia de seleção diferenciada pode perfeitamente levar em consideração critérios étnico-raciais ou socioeconômicos, de modo a assegurar que a comunidade acadêmica e a própria sociedade sejam beneficiadas pelo pluralismo de ideias, de resto, um dos fundamentos do Estado brasileiro, conforme dispõe o art. 1º, V, da Constituição.

VI – Justiça social, hoje, mais do que simplesmente redistribuir riquezas criadas pelo esforço coletivo, significa distinguir, reconhecer e incorporar à sociedade mais ampla valores culturais diversificados, muitas vezes considerados inferiores àqueles reputados dominantes.

VII – No entanto, as políticas de ação afirmativa fundadas na discriminação reversa apenas são legítimas se a sua manutenção estiver condicionada à persistência, no tempo, do quadro de exclusão social que lhes deu origem. Caso contrário, tais políticas poderiam converter-se benesses permanentes, instituídas em prol

> de determinado grupo social, mas em detrimento da coletividade como um todo, situação – é escusado dizer – incompatível com o espírito de qualquer Constituição que se pretenda democrática, devendo, outrossim, respeitar a proporcionalidade entre os meios empregados e os fins perseguidos.
> VIII – Arguição de descumprimento de preceito fundamental julgada improcedente.[17]

É imperioso que negros assumam cargos de gestão e de poder para que auxiliem na modificação do *status quo* de nossa sociedade.

É necessário um constitucionalismo transformador para modificar a estrutura de nossa sociedade, pela interpretação de normas constitucionais de molde a garantir os valores inclusivos[18].

Racismo é o "estabelecimento de um padrão de decisões e políticas relacionadas à raça com o objetivo de subordinar um grupo racial e manter o controle sobre esse grupo"[19]. Ele pode ser explícito e/ou velado; ainda, racismo individual, que traduz "brancos agindo

[17] BRASIL. Supremo Tribunal Federal (Plenário). **Argüição de Descumprimento de Preceito Fundamental 186 Distrito Federal**. Arguição de descumprimento de preceito fundamental. Atos que instituíram sistema de reserva de vagas com base em critério étnico-racial (cotas) no processo de seleção para ingresso em instituição pública de ensino superior. Relator: Min. Ricardo Lewandowski, 24 de abril de 2012. Disponível em: https://portal.stf.jus.br/processos/downloadPeca.asp?id=269432069&ext=.pdf. Acesso em: 5 fev. 2024.

[18] "O constitucionalismo transformador projeta, portanto, uma boa dose de ativismo judicial no sentido de que a interpretação das normas constitucionais fundamente a realização de valores inclusivos. Essa pauta seria refratária a qualquer proposta de um constitucionalismo transformador guinado para tendências conservadoras – notadamente diante de Constituições comprometidas com a igualdade substancial, em contextos sociais como os latino-americanos, marcados por exclusão e violência". OLSEN, Ana Carolina Lopes; KOZICKI, Katya. O constitucionalismo transformador como instrumento de enfrentamento do racismo estrutural: o papel do STF. **SUPREMA**: Revista de Estudos Constitucionais, Brasília, DF, v. 1, n. 1, p. 82-118, jan./ jun. 2021.

[19] TURE, Kwame; HAMILTON, Charles V. **Black Power**: a política de libertação dos Estados Unidos. Tradução Arivaldo Santos de Souza. São Paulo: Jandaíra: Sueli Carneiro, 2021. p. 35-36.

contra indivíduos negros", e coletivo, quando "a comunidade branca age contra a comunidade negra como um todo"[20].

Além das concepções individual e coletiva, há a institucional, que ocorre no seio das instituições, que traduz o avanço teórico quanto ao estudo das relações raciais, ao deixar o casulo da concepção individual (comportamentos individuais) e ser abordado como resultado do funcionamento de instituições, que confere, mesmo que indiretamente, privilégios com base na raça. O poder é nota fundamental do racismo institucional: o racismo é dominação, e detém o poder aqueles que dominam a organização política e econômica[21].

A atuação do Conselho Nacional de Justiça é fundamental para extirpar o racismo institucional – resultado do funcionamento de instituições, que confere, mesmo que indiretamente, privilégios com base na raça[22]; e o faz possibilitando-se a ocupação de espaços de poder por negros –, com reverberações para o combate ao racismo

[20] "O primeiro consiste em atos explícitos de indivíduos, que causam a morte, ferimentos ou a destruição violenta de propriedades. Esse tipo pode ser gravado por câmeras de televisão; pode ser observado frequentemente em ações da polícia. O segundo tipo é menos explícito, muito mais sutil, menos identificável em termos de indivíduos específicos cometendo atos. Mas não é menos destrutivo para a vida humana. O segundo tipo tem origem na operação de forças estabelecidas e respeitadas na sociedade e, portanto, recebe muito menos condenação pública do que o primeiro tipo". *Ibid.*, p. 35-36.

[21] ALMEIDA, Sílvio. **Racismo estrutural**. São Paulo: Sueli Carneiro: Pólen, 2019. *E-book.* p. 26.

[22] É o que geralmente acontece nos governos, nas empresas e nas escolas em que não há espaços ou mecanismos institucionais para tratar de conflitos raciais e sexuais. Nesse caso, as relações do cotidiano no interior das instituições vão reproduzir as práticas sociais corriqueiras, entre as quais o racismo, na forma de violência explícita ou de microagressões – piadas, silenciamento, isolamento etc. Enfim, sem nada fazer, toda instituição irá se tornar uma correia de transmissão de privilégios e violências racistas e sexistas. De tal modo, se o racismo é inerente à ordem social, a única forma de uma instituição combatê-lo é por meio da implementação de práticas antirracistas efetivas. É dever de uma instituição que realmente se preocupe com a questão racial investir na adoção de políticas internas [...]. *Ibid.*, p. 37-38.

estrutural[23]. Ao adotar essa postura, o Poder Judiciário contribui para a debelação do racismo estrutural.

Como parte da política proativa visando extirpar desigualdades e combater o racismo e a intolerância religiosa, editaram-se as Resoluções n. 81/2009, n. 203/2015, n. 440/2022 e a n. 516/2023. As três primeiras dispõem sobre a reserva aos negros, no âmbito do Poder Judiciário, de 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e de ingresso na magistratura.

A externalização da resolução permite aos negros a ocupação de espaços de poder e a mudança da feição no setor público, além de garantir uma sociedade mais plural ao salvaguardar o pluralismo e a liberdade religiosa e as manifestações culturais.

Quanto à intolerância religiosa, editou-se a Resolução n. 440, de 7 de janeiro de 2022, a qual instituiu a Política Nacional de Promoção à Liberdade Religiosa e Combate à Intolerância no âmbito do Poder Judiciário brasileiro.[24]

A norma pontua que as religiões, enquanto manifestações culturais, devem ser especialmente protegidas em razão do pluralismo cultural, conforme previsão do art. 215, *caput*, e § 1º, da Constituição Federal, as cláusulas de liberdade religiosa do art. 18º da Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948.

O Conselho preocupa-se, ainda, com a garantia de acesso à justiça e a participação dos indígenas nos espaços de poder, o que é essencial para a materialização dos direitos fundamentais a eles

[23] ALMEIDA, Sílvio. **Racismo estrutural**. São Paulo: Sueli Carneiro: Pólen, 2019. *E-book*. p. 40-42.

[24] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 440, de 7 de janeiro de 2022**. Institui a Política Nacional de Promoção à Liberdade Religiosa e Combate à Intolerância no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/original132838202201161dd860620793.pdf. Acesso em: 6 fev. 2024.

correlacionados, do que é exemplo o art. 231 da Constituição Federal, que garante um núcleo protetivo aos indígenas reconhecendo-lhes "sua organização social, costumes, línguas, crenças e tradições, e os direitos originários sobre as terras que tradicionalmente ocupam, competindo à União demarcá-las, proteger e fazer respeitar todos os seus bens".[25]

No âmbito do acesso à justiça, garante-se aos indígenas, às suas comunidades e organizações a legitimidade para ingressar em juízo em defesa de seus direitos e interesses.

A Resolução n. 453/2022 exorta a realização de estudos e medidas para o aperfeiçoamento do sistema judicial e institui o Fórum Nacional do Poder Judiciário, para monitoramento e efetividade das demandas relacionadas aos povos indígenas e tribais (Fonit). Isso porque o acesso aos fóruns não traduz o efetivo acesso à justiça.

Para isso, seu artigo 2º traça ações para concretizar a missão protetiva, tais quais (i) promover o levantamento de inquéritos e ações judiciais que envolvam indivíduos e comunidades indígenas; (ii) monitorar o andamento das ações judiciais por tribunal; (iii) propor ao CNJ a implementação de medidas concretas e edição de normativos para o aperfeiçoamento de procedimentos e o reforço à efetividade dos processos judiciais, incluindo a implantação e modernização de rotinas, a organização, especialização e estruturação dos órgãos competentes de atuação do Poder Judiciário; (iv) organizar encontros nacionais, regionais e seminários com a participação de integrantes do Poder Judiciário, de outros segmentos do poder público, da sociedade civil e

[25] BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 6 fev. 2024.

de comunidades interessadas, para a discussão de temas relacionados com as atividades do Fórum[26].

A última resolução adotada como paradigma é a de número 512, de 2023[27], que dispõe sobre a reserva aos indígenas, no âmbito do Poder Judiciário, de ao menos 3% (três por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e de ingresso na magistratura.

A realidade traduz uma participação inefetiva dos indígenas no corpo do Judiciário. Conforme o Perfil Sociodemográfico dos Magistrados e Magistradas Brasileiros, do total de 18.168 juízas e juízes ativos, no que se refere ao perfil étnico-racial, a maioria se declara branca (80,3%), 18,1% negros (16,5% pardos e 1,6% pretos), 1,6% de origem asiática (amarelo) e apenas 11 magistradas ou magistrados se declararam indígenas[28].

A reserva de vagas funciona como um indutor de mudança do *status quo*, porque sem a ação afirmativa as dificuldades impostas a povos e comunidades indígenas impedem sua participação efetiva nos espaços de poder. O Judiciário, nesse sentido, promove uma garantia eficaz para que haja a modificação do perfil dos espaços de poder, colmatando uma lacuna que traduz o absenteísmo estatal.

[26] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 453, de 22 de abril de 2022**. Institui o Fórum Nacional do Poder Judiciário para monitoramento e efetividade das demandas relacionadas aos Povos Indígenas (Fonepi), com o objetivo de elaborar estudos e propor medidas para o aperfeiçoamento do sistema judicial quanto ao tema. Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/compilado212051202303086408fc33d26bf.pdf. Acesso em: 30 out. 2023.

[27] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 512, de 30 de junho de 2023**. Dispõe sobre a reserva aos indígenas, no âmbito do Poder Judiciário, de ao menos 3% (três por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e de ingresso na magistratura. Brasília, DF: CNJ, 2023. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/original1340022023081564db80320d060.pdf. Acesso em: 30 out. 2023.

[28] *Ibid.*

A Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam é um importante vetor nesse desiderato, ao nortear e congregar o conjunto de ações pedagógicas a serem desenvolvidas pelas diversas escolas estaduais e federais, no sentido de que haja homogeneidade de ações pedagógicas.

Nesse sentido, as Resoluções Enfam n. 2, 5 e 7 traçam os pressupostos e princípios epistemológicos e pedagógicos que orientam o conjunto das ações educativas e de disponibilização de conhecimentos (presenciais e/ou a distância), a serem desenvolvidos pelas escolas, inclusive na proposição e implementação de soluções educacionais em parceria com outras instituições[29].

Os cursos oficiais de formação inicial – COFI e continuados são essenciais para preparar os juízes para a nova fase do Estado brasileiro, em termos de reconhecimento e pluralidade, para o que vários cursos são desenvolvidos, na esteira das diretrizes adotadas, como são exemplos cursos acerca de combate à discriminação religiosa, de cor, raça e gênero, entre outros.

A sensibilização de juízas e juízes é fundamental para a construção de uma hermenêutica adequada às exigências da sociedade, que roga pela dignidade da pessoa humana e igualdade.

[29] ESCOLA NACIONAL DE APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Diretrizes pedagógicas da ENFAM**: para formação e aperfeiçoamento de magistrados. Brasília, DF: Enfam, 2017. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_Enfam_2017_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam-_Texto_-Principal.pdf. Acesso em: 30 out. 2023.

4 O ROSTO DO OUTRO E A HERMENÊUTICA JUDICIAL

Vive-se em uma pluralidade de leis e normas, não são somente mandamentos formais, mas devem ser efetivados.

O ato de julgar deve traduzir uma hermenêutica jurídica da alteridade. Entre o rosto do outro e a letra da lei há um abismo que pode ser amainado pela interpretação ética suscitada pela alteridade. Há de se proceder a uma hermenêutica jurídica requerida pelo outro, que possa ir além da função de dizer direito e, efetivamente, Dizer Justiça[30].

É preciso superar essa etapa para garantir a boa aplicação do direito, para que haja um direito *fixado*, não fixo, e ir além do Direito como códigos (leis), no intuito de que sejam compreendidos não como *coisa*, depósito material de guias para a ação, ferramenta de consulta. Deve-se compreendê-los não como uma positivação, mas como uma "despositivação" que se dá pela interpretação. Códigos não são meros documentos que se consultam, mas como signos "que, na sua pretensa fixação, se expõem 'à exegese e a apela[m], onde o sentido imobilizado nos caracteres, rasga já a textura que o contém'"[31].

[30] O direito é, aqui, apresentado como código que fixa num Dito, como livro, um Dizer a ser franqueado. Como consequência, interpretar se manifesta como um empreendimento libertador de sentidos solicitados pela própria letra legal, que requer ser desprendida e desdobrada, num processo que tem, no entanto, como desfecho, o ato de aplicação que implica prender e dobrar novamente, fixando o que havia sido previamente desafixado, justificado pela exigência de realização de justiça no mundo humano. CARVALHO, Felipe Rodolfo de. O rosto do outro e a letra da lei: ensaio sobre uma hermenêutica jurídica da alteridade. *In:* SEMINÁRIO INTERNACIONAL EMMANUEL LEVINAS, 3., 2018, Belo Horizonte. **Anais** [...]. Belo Horizonte: Centro Brasileiro de Estudos Levinasianos, 2018. p. 62-71. Disponível em: https://www.faje.edu.br/periodicos/index.php/annales/article/view/3974. Acesso em: 1º ago. 2023.

[31] *Ibid.*, p. 62-71.

A solicitação do intérprete torna a interpretação singular, na qual se requer responsabilidade à solicitação, pois nem tudo pode se demandar do texto, dele não se pode extorquir resposta[32].

A interpretação do texto é um processo de revelação de sentido no qual texto e intérprete ocupam posições fundamentais, o segundo sem subjugar o primeiro. Deve o intérprete observar o valor absoluto de cada eu, de cada receptividade, nessa responsabilidade, a que se confere a cada um, a cada nova geração e a cada época, devendo-se observar lições de todos os outros de todo o passado[33].

O juiz tem que superar o muro maniqueísta que divide culturas, pessoas e coisas, entre nós e eles, visível e invisível, humanos e inumanos, Velho Mundo e Novo Mundo, colonizadores

[32] CARVALHO, Felipe Rodolfo de. O rosto do outro e a letra da lei: ensaio sobre uma hermenêutica jurídica da alteridade. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EMMANUEL LEVINAS, 3., 2018, Belo Horizonte. **Anais** [...]. Belo Horizonte: Centro Brasileiro de Estudos Levinasianos, 2018. p. 62-71. Disponível em: https://www.faje.edu.br/periodicos/index.php/annales/article/view/3974. Acesso em: 1 ago. 2023.

[33] LEVINAS, Emmanuel. ***Más allá del versículo***: lecturas y discursos talmúdicos. Tradução Manuel Mauer. Buenos Aires: Lilmod, 2006. "Também a interpretação jurídica não pode, pois, se realizar ignorando o saber da doutrina, da jurisprudência e mesmo da tradição jurídica em que está imersa. Ignorá-las é pretender que a sua interpretação seja sempre melhor do que qualquer outra interpretação. Interpretar responsavelmente implica se inserir numa continuidade histórica, da qual não se pode simplesmente prescindir". CARVALHO, Felipe Rodolfo de. O rosto do outro e a letra da lei: ensaio sobre uma hermenêutica jurídica da alteridade. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EMMANUEL LEVINAS, 3., 2018, Belo Horizonte. **Anais** [...]. Belo Horizonte: Centro Brasileiro de Estudos Levinasianos, 2018. p. 62-71. Disponível em: https://www.faje.edu.br/periodicos/index.php/annales/article/view/3974. Acesso em: 1 ago. 2023.

e colonizados, que permanece estatizado nas relações políticas e culturais excludentes mantidas no sistema mundial contemporâneo[34].

O conhecimento e a cultura do outro (minorias vulneráveis) ficam subalternizadas, a colonização do saber nesses moldes precisa ser revertida em prol da consideração de igual respeito e consideração de suas culturas e seu *status* social.

Para a modificação dessa situação é necessária uma maior participação política na sociedade, para a garantia de direitos humanos, com foco na igualdade e na dignidade da pessoa humana, direito mãe de inúmeros outros.

O Judiciário há de compreender e saber lidar com essas questões[35], na reversão de práticas colonialistas incrustradas no inconsciente coletivo que nega a inferioridade corroborado pelo absenteísmo estatal, vácuo de normas e promessas não cumpridas. As decisões judiciais não podem reverberar a prática social que nega o direito a igual respeito e consideração aos negros, indígenas e demais minorias.

[34] "O pensamento moderno ocidental é um pensamento abissal. Consiste num sistema de distinções visíveis e invisíveis, sendo que estas últimas fundamentam as primeiras. As distinções invisíveis são estabelecidas por meio de linhas radicais que dividem a realidade social em dois universos distintos: o 'deste lado da linha' e o 'do outro lado da linha'. A divisão é tal que 'o outro lado da linha' desaparece como realidade, torna-se inexistente e é mesmo produzido como inexistente. Inexistência significa não existir sob qualquer modo de ser relevante ou compreensível. Tudo aquilo que é produzido como inexistente é excluído de forma radical porque permanece exterior ao universo que a própria concepção de inclusão considera como o 'outro'. A característica fundamental do pensamento abissal é a impossibilidade da co-presença dos dois lados da linha. O universo 'deste lado da linha' só prevalece na medida em que esgota o campo da realidade relevante: para além da linha há apenas inexistência, invisibilidade e ausência não-dialética. SANTOS, Boaventura de Sousa. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia dos saberes. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 79, p. 71-94, nov. 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/j/nec/a/ytPjkXXYbTRxnJ7THFDBrgc/?format=pdf. Acesso em: 23 jul. 2023.

[35] BEZERRA, André Augusto Salvador. Por uma virada ontológica no Judiciário brasileiro: um novo papel a ser desempenhado por negros e indígenas. **Revista Direito e Práxis**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 10, p. 1-25, 2022. DOI: 10.1590/2179-8966/2022/65752. Disponível em: https://www.e-publicacoes.uerj.br/revistaceaju/article/view/65752/1. Acesso em: 23 jul. 2023.

As escolas de magistratura contribuem muito nesse desiderato de quebrar os grilhões que prendem o juiz em linhagem argumentativa estática e excludente.

5 CONCLUSÃO

O artigo confirmou a hipótese delineada de que a atuação do Poder Judiciário, por meio do CNJ e da Enfam, como indutores de políticas inclusivas, e dos magistrados, como edificadores dos princípios da Constituição por meio de suas decisões, é fundamental para que se tenha uma sociedade mais plural.

As políticas desenvolvidas pelo CNJ são essenciais na formulação de diretrizes necessárias à boa atuação do Poder Judiciário, pois esse poder somente se legitima perante a sociedade pelo bom quilate de suas decisões.

A Enfam norteia as diretrizes pedagógicas e delineia a formulação de cursos, os quais são oferecidos na modalidade presencial ou de ensino a distância (EaD, plataforma Moodle). A partir dessas diretrizes, as escolas regionalizadas, estaduais e federais, desenvolvem os cursos para os milhares de juízes no país, no intuito de que haja decisões sintonizadas com os anseios sociais e o princípio da igualdade.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Diogo Villas Boas; SILVA, Guilherme Ferreira; GOMES, Magno Frederici (coord.). Política, direito e ecologia. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EMMANUEL LEVINAS, 4., 2019, Belo Horizonte. **Anais** [...]. Belo Horizonte: Centro Brasileiro de Estudos Levinasianos; Escola Dom Helder; Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito, 2019. Tema: O sentido do humano: ética, política e direito e tempos de mutações. Disponível em: http://site.conpedi.org.br/publicacoes/8p5kv98g/i8rdp90z. Acesso em: 4 fev. 2024.

ALMEIDA, Sílvio. **Racismo estrutural**. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019. *E-book*.

BARUFFI, Helder. Dignidade humana e a utopia realista dos direitos humanos. **Revista Jurídica UNIGRAN**, Dourados, v. 15, n. 29, 179-183, jan./jun. 2013.

BEZERRA, André Augusto Salvador. Por uma virada ontológica no Judiciário brasileiro: um novo papel a ser desempenhado por negros e indígenas. **Revista Direito e Práxis**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 10, p. 1-25, 2022. DOI: 10.1590/2179-8966/2022/65752. Disponível em: https://www.e-publicacoes.uerj.br/revistaceaju/article/view/65752/1. Acesso em: 23 jul. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 6 fev. 2024.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal (Plenário). **Ação Declaratória de Constitucionalidade 41 Distrito Federal**. Direito constitucional. Ação direta de constitucionalidade. Reserva de vagas para negros em concursos públicos. Constitucionalidade da Lei n. 12.990/2014. Procedência do pedido. Relator: Min. Roberto Barroso, 8 de junho de 2017. Disponível em: https://portal.stf.jus.br/processos/downloadPeca.asp?id=312447860&ext=.pdf. Acesso em: 4 fev. 2024.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal (Plenário). **Argüição de Descumprimento de Preceito Fundamental 186 Distrito Federal**. Arguição de descumprimento de preceito fundamental. Atos que instituíram sistema de reserva de vagas com base em critério étnico-racial (cotas) no processo de seleção para ingresso em instituição pública de ensino superior. Relator: Min. Ricardo Lewandowski, 24 de abril de 2012. Disponível em: https://portal.stf.jus.br/processos/downloadPeca.asp?id=269432069&ext=.pdf. Acesso em: 4 fev. 2024.

CARVALHO, Felipe Rodolfo de. Dignidade humana e ordem jurídica do desejo. *In*: RIBEIRO JÚNIOR, Nilo; AGUIAR, Diogo Villas Boas; RIAL, Gregory; CARVALHO, Felipe Rodolfo de (org.). **Amor e justiça em Lévinas**. São Paulo: Perspectiva, 2018. p. 27-34.

CARVALHO, Felipe Rodolfo de. O rosto do outro e a letra da lei: ensaio sobre uma hermenêutica jurídica da alteridade. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EMMANUEL LEVINAS, 3., 2018, Belo Horizonte. **Anais** [...]. Belo Horizonte: Centro Brasileiro de Estudos Levinasianos, 2018. p. 62-71. Disponível em: https://www.faje.edu.br/periodicos/index.php/annales/article/view/3974. Acesso em: 1 ago. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). Câmara de Educação Superior. **Resolução CNE/CES 9, de 29 setembro de 2004**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Direito e dá outras providências. [Brasília, DF]: CNE, 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces09_04.pdf. Acesso em: 5 fev. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 512, de 30 de junho de 2023**. Dispõe sobre a reserva aos indígenas, no âmbito do Poder Judiciário, de ao menos 3% (três por cento), das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e de ingresso na Magistratura. Brasília, DF: CNJ, 2023. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/original13400220230815 64db80320d060.pdf. Acesso em: 30 out. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 453, de 22 de abril de 2022**. Institui o Fórum Nacional do Poder Judiciário para monitoramento e efetividade das demandas relacionadas aos Povos Indígenas (Fonepi), com o objetivo de elaborar estudos e propor medidas para o aperfeiçoamento do sistema judicial quanto ao tema. Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/compilado212051202303086408fc33d26bf.pdf. Acesso em: 30 out. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 440, de 7 de janeiro de 2022**. Institui a Política Nacional de Promoção à Liberdade Religiosa e Combate à Intolerância no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/original132838202201116 1dd860620793.pdf. Acesso em: 6 fev. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Diretrizes pedagógicas da Enfam**: para formação e aperfeiçoamento de magistrados. Brasília, DF: Enfam, 2017. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/12/Res_7_Enfam_2017_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam-_Texto_-Principal.pdf. Acesso em: 30 out. 2023.

HABERMAS, Jürgen. **O futuro da natureza humana**. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Brasil). **Censo da Educação Superior**. [Brasília, DF]: INEP, [202-]. Disponível em: https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMGJiMmNiNTAtOTY1OC00ZjUzLTg2OGUtMjAzYzNiYTA5YjliIiwidCI6IjI2ZjczODk3LWM4YWMtNGIxZS05NzhmLWVhNGMwNzc0MzRiZiJ9&pageName=ReportSection4036c90b8a27b5f58f54. Acesso em: 20 out. 2023.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Brasil). **Exame Nacional de Desempenhos dos Estudantes (Enade)**. [Brasília, DF]: INEP, [20--]. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/enade. Acesso em: 19 out. 2023.

LEVINAS, Emmanuel. **Totalidade e infinito**. Tradução José Pinto Ribeiro. Lisboa: Edições 70, 2008.

LEVINAS, Emmanuel. **Más allá del versículo**: lecturas y discursos talmúdicos. Tradução Manuel Mauer. Buenos Aires: Lilmod, 2006.

OLSEN, Ana Carolina Lopes; KOZICKI, Katya. O constitucionalismo transformador como instrumento de enfrentamento do racismo estrutural: o papel do STF. **SUPREMA**: Revista de Estudos Constitucionais, Brasília, DF, v. 1, n. 1, p. 82-118, jan./jun. 2021.

PELEJA JÚNIOR, Antônio Veloso. **Conselho Nacional de Justiça e a magistratura brasileira**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2011.

PIOVESAN, Flávia. Ações afirmativas da perspectiva dos direitos humanos. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 35, n. 124, p. 43-55, jan./abr. 2005.

RIBEIRO JÚNIOR, Nilo; AGUIAR, Diogo Villas Boas; RIAL, Gregory; CARVALHO, Felipe Rodolfo de (org.). **Amor e Justiça em Lévinas**. São Paulo: Perspectiva, 2018.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia dos saberes. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 79, p. 71-94, nov. 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/j/nec/a/ytPjkXXYbTRxnJ7THFDBrgc/?format=pdf. Acesso em: 23 jul. 2023.

SILVA, Elza Maria Tavares. Ensino de direito no Brasil: perspectivas históricas gerais. **Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2000. DOI: https://doi.org/10.1590/S1413-85572000000100008. Disponível em: https://www.scielo.br/j/pee/a/78qvJ3kBG574djNtpv3tSbs/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 30 out. 2023.

TURE, Kwame; HAMILTON, Charles V. **Black Power**: a política de libertação dos Estados Unidos. Tradução Arivaldo Santos de Souza. São Paulo: Jandaíra: Sueli Carneiro, 2021.

UM TERÇO dos cursos privados de direito tem notas baixas no Enade, segundo MEC. **Consultor Jurídico**, São Paulo, 1º nov. 2023. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2023-nov-01/terco-cursos-privados-direito-notas-baixas-enade/. Acesso em: 1 nov. 2023.

WATANABE, Kazuo. A Mentalidade e os Meios Alternativos de Solução de Conflitos no Brasil. *In*: GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo; LAGRASTA NETO, Caetano (coord.). **Mediação e Gerenciamento do Processo**: revolução na prestação jurisdicional: guia prático para a instalação do setor de Conciliação e mediação. São Paulo: Atlas, 2007. p. 6-10.

CAPÍTULO 17

ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO AMAZONAS

EDUCAÇÃO JUDICIAL BRASILEIRA, IDENTIFICAÇÃO E SUPERAÇÃO DE BARREIRAS NA FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS EM ÁREAS REMOTAS

FLÁVIO HUMBERTO PASCARELLI LOPES [*]
SAULO GÓES PINTO [**]
JOÃO PAULO RAMOS JACOB [***]

[*] Desembargador do Tribunal de Justiça do Amazonas – TJAM. Doutor pela Universidade de Fortaleza – Unifor e Mestre em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. Diretor da Escola Superior da Magistratura do Amazonas – Esmam.

[**] Juiz de direito do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas – TJAM. Mestre em Função Social do Direito pela Faculdade Autônoma de Direito – Fadisp. Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação da Fadisp. Coordenador-geral de cursos da Escola Superior da Magistratura do Amazonas – Esmam.

[***] Doutor e Mestre em Direito pela Universidade de São Paulo – USP. Secretário-Geral e executivo da Escola Superior da Magistratura do Amazonas – Esmam.

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 Características específicas do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas – TJAM. 3 Dos objetivos da formação inicial e continuada de magistrados. 4 Identificação e superação de desafios encontrados para a formação inicial e continuada na Escola Superior da Magistratura do Amazonas – Esmam. 5 Conclusão. Referências.

1 INTRODUÇÃO

Os concursos de seleção para a magistratura são considerados de alto nível, extremamente criteriosos e rigorosos, com normativa nacional e diversas fases. As seleções, por outro lado, cobram dos candidatos conhecimentos, em regra, teóricos acerca do Direito e da sua correta aplicação. Apesar de possuírem diversas etapas, sentenciarem um caso concreto, coordenarem uma audiência ou proferirem uma sentença são ainda mais complexos. Nesse sentido, a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam define regras, estrutura curricular e cursos necessários para a formação inicial de magistrados.

No mesmo sentido, a Escola Superior da Magistratura do Amazonas – Esmam e as demais escolas estaduais entregam uma formação inicial de qualidade, assim como a formação continuada. Ocorre que cada escola conhece as realidades locais, assim como as dificuldades estruturais e administrativas para colocar em prática a formação de magistrados, além da efetiva oferta de cursos de formação continuada aptos a qualificar a magistratura.

Busca-se, portanto, a concretização das finalidades das escolas da magistratura:

> Pelo menos quatro razões costumam ser apontadas para justificar a existência das Escolas da Magistratura. São elas: a) crise dos cursos jurídicos; b) necessidade de profissionalização dos novos juízes; c) participação do Judiciário no recrutamento de juízes; d) necessidade de constante aperfeiçoamento dos quadros da magistratura.[1]

O presente estudo, portanto, é voltado para as ações desenvolvidas pela Escola Superior da Magistratura do Amazonas – Esmam, diante das complexidades enfrentadas no Estado do Amazonas.

Cientes da relevância das missões institucionais das escolas da magistratura, as dificuldades estruturais superadas foram identificadas e debatidas, assim como perspectivas de novas demandas e futuras soluções.

2 CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS – TJAM

De acordo com o relatório Justiça em Números[2], do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, utilizando-se critérios de despesas totais, processos pendentes, número de magistrados e servidores em geral, o TJAM é considerado um tribunal de pequeno porte.

[1] LOPES, Flávio Humberto Pascarelli. **A fundamentação substancial das decisões judiciais como garantia do estado democrático de direito**. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2022. *E-book.*

[2] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Justiça em números 2022**. Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf. Acesso em: 23 jun. 2023.

Ainda conforme o relatório, o Amazonas é composto por 61 municípios-sede de unidades judiciárias. Nesse sentido, 71% da população reside em municípios-sede.

Tais dados ganham notória complexidade quando comparados com a extensão territorial do Estado do Amazonas, uma vez que, apesar de ser considerado um tribunal de pequeno porte, tem uma das maiores extensões territoriais do Brasil.

O último censo demográfico publicado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE[3], divulgado em 2022, identifica que a área territorial do Amazonas é de 1.559.255,881 km², com uma população aproximada de 3.941.175 pessoas. Nesse sentido, o Amazonas é o maior estado brasileiro em área territorial.

Apenas por questão de identificação da dimensão, a extensão territorial do Estado do Amazonas é maior que as áreas da Alemanha, França, Reino Unido e Japão somadas[4]. O que, sem dúvidas, transforma a missão de alocar magistrados, com a realização de formação inicial e continuada, além da conservação da estrutura física e administração da corte, em um complexo desafio.

Viabilizar o acesso à justiça em municípios tão distantes da capital é uma tarefa que demanda enfrentar dificuldades orçamentárias, estruturais, históricas e geográficas. Prover todas as comarcas do interior do Amazonas com juízes foi um feito alcançado

[3] INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados**: Amazonas. [*S. l.*]: IBGE, [202-]. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/am.html. Acesso em: 20 jun. 2023.

[4] ODM BRASIL. **Amazonas**: conheça um pouco do Amazonas. [*S. l.*]: ODM Brasil, [20--]. Disponível em: http://www.odmbrasil.gov.br/odm-nos-estados/amazonas. Acesso em: 20 jun. 2023.

apenas no ano de 2017[5], mediante forte consciência administrativa da relevância do feito, especialmente para as populações mais distantes.

> No caso do Brasil, de modo mais específico, acresça-se o fato de que, a uma, há notória, constante e antiga escassez de juízes; a duas, o rigor dos exames aplicados aos candidatos à magistratura somado à escassez de vagas, leva os aprovados a lidarem com esse especial destaque e os efeitos disso sobre o exercício de suas funções.[6]

Diante da deficiência estatal, seja pela ausência de serviços essenciais ou insuficiência de policiamento, muitas vezes, a última oportunidade de socorro ao cidadão é o Poder Judiciário. Destaca-se que essas violações ocorrem tanto na ordem privada quanto pública. Uma das funções da atividade jurisdicional é a de solucionar os conflitos de interesses emergentes da vida em sociedade, ensejando ambiente propício ao seu desenvolvimento socioeconômico.

> Ao Poder Judiciário incumbe exercer o último controle da atividade estatal, manifeste-se ela por ato da Administração ou do próprio Poder Legislativo (controle de constitucionalidade). Daí a necessidade de que, na sua organização, materialize-se a clara

[5] PINTO, Saulo Góes. A presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas e o provimento de todas as comarcas do interior com juízes. *In*: CALEGARE, Fernanda Priscilla Pereira; JACOB, João Paulo Ramos (org.). **Problemas e perspectivas do direito contemporâneo**: estudos em homenagem ao desembargador Flávio Pascarelli. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2023. p. 249-261. *E-book.*

[6] MINHOTO, Antonio Celso Baeta (org.). **Poder Judiciário e Democracia**: Qual o papel do Poder Judiciário na Democracia brasileira? São Paulo: Tirant lo Blanch, 2023. *E-book.*

> relação de independência do Poder Judiciário e do próprio juiz em relação aos demais Poderes ou influências externas.[7]

Nesse sentido, levando-se em consideração o ano-base 2021, foram distribuídos 351.182 casos novos, com um total de 207 magistrados (capital e interior). Formalmente, portanto, constata-se que o cidadão consegue ingressar com suas ações judiciais. Por outro lado, a resolução de tais demandas, como será demonstrado adiante, roga por uma mão de obra qualificada e atualizada. Sendo um direito da sociedade a resolução de suas lides, em lapso temporal razoável.

> Como se vê, portanto, é inerente à função de juiz a obrigação de dar conclusão ao processo e acabamento à sentença, produzindo, assim, um fechamento necessário, no que não difere essencialmente do regente da sinfonia. E isso também deverá obedecer determinado marco temporal.[8]

As barreiras estruturais não se limitam apenas à extensão do território ou de conservação e transporte em comarcas com extrema dificuldade de acesso, mas há também uma grande diversidade cultural dentro do estado, que pode ser identificada dentro da própria capital, mas também na população indígena residente.

A manutenção de um corpo de magistradas e magistrados qualificados e atualizados é uma das principais missões das escolas da magistratura. Nesse sentido, as dimensões geográficas e dificuldade

[7] MENDES, Gilmar Ferreira. Poder Judiciário. *In*: MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. **Curso de Direito Constitucional**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 947. No mesmo sentido, *cf.*: MORAES, Alexandre de. Poder Judiciário. *In*: MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 523-524.

[8] AXT, Dieter. **O juiz e o regente**. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2019. *E-book*.

de acesso às comarcas do interior do Amazonas são um desafio extra que a Esmam enfrenta e supera rotineiramente.

Ao avaliarmos questões específicas, podemos considerar que certas demandas regionais não seguem padrões globais, conforme leciona a professora Hannah Arendnt:

> Questões específicas demandam respostas específicas. E se a série de crises na qual temos vivido desde o começo do século pudesse nos ensinar algo seria, penso eu, o simples fato de que inexistem padrões globais para determinar nossos julgamentos infalivelmente, regras gerais às quais casos específicos estejam subordinados com qualquer grau de certeza.[9]

3 DOS OBJETIVOS DA FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA DE MAGISTRADOS

A Emenda Constitucional n. 45, responsável por mudanças na estrutura do Poder Judiciário, previu a existência de uma escola nacional de formação e aperfeiçoamento de magistrados.[10]

[9] ARENDT, Hannah. **Responsability and judgment**. New York: Schocken Books, 2009.

[10] Capítulo III - Do Poder Judiciário, Art 93, 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. BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 26 jun. 2023.

Os concursos para ingresso na carreira da magistratura são extremamente rígidos, com o indispensável aprofundamento teórico em cada uma das disciplinas previstas na Resolução n. 75 do CNJ.[11]

Ocorre que, apesar dos importantes avanços na seleção das disciplinas cobradas nas diversas fases dos referidos concursos, tais avanços não conseguem contemplar a prática jurisdicional. Até porque lições teóricas não são capazes de reproduzir fielmente os desafios que os novos magistrados e magistradas enfrentarão na carreira.

Destaca-se, como exemplo, a recente ampliação do rol de matérias cobradas nas fases dos concursos de ingresso na carreira, com a inclusão de questões acerca do protocolo de julgamento com perspectiva de gênero[12].

Como é regra no desenvolvimento da carreira, os novos juízes e juízas iniciam suas jornadas em comarcas do interior, lidando diretamente com pessoas que – especialmente no interior do Amazonas – não têm acesso a advogados ou defensores públicos, além de diversas vulnerabilidades sociais.[13] Cabe ao novo profissional, portanto, materializar o acesso à justiça de forma eficiente.

Nesse sentido, as escolas da magistratura estaduais cumprem as diretrizes estabelecidas nacionalmente, entretanto,

[11] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 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. Brasília, DF: CNJ, 2009. Disponível em: atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/100. Acesso em: 25 jun. 2023.

[12] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 496, de 3 de abril de 2023**. Altera a Resolução CNJ n. 75/2009, que dispõe sobre os concursos públicos para ingresso na carreira da magistratura em todos os ramos do Poder Judiciário nacional. Brasília, DF: CNJ, 2023. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/original141729202304126436bd7925677.pdf. Acesso em: 20 jun. 2023.

[13] LEONARDO, César Augusto Luiz; SANTOS, Karinne Emanoela Goettems dos; MAIA, Maurílio Casas (org.). **Acesso à justiça e processo no século XXI**: estudos em homenagem ao Professor Kazuo Watanabe. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2021. *E-book*.

de forma relevante, fazem a correta adaptação das determinações nacionais para as realidades locais em um país tão diverso. Busca-se fomentar pesquisas e debates sobre temas relevantes, com o efetivo aprimoramento da prestação jurisdicional.

A manutenção de uma magistratura atualizada é, na realidade, um direito dos jurisdicionados e da sociedade em geral, pois há a obtenção de um serviço de qualidade na administração da Justiça.

Neste ponto, é necessário fazer um valioso adendo: o código de ética da magistratura nacional possui um capítulo exclusivo acerca do conhecimento e capacitação dos magistrados[14]. Reconhece-se como um direito do jurisdicionado e da sociedade em geral a prestação de um serviço de qualidade na administração da justiça.

Quando tratamos de acesso à justiça, as lições apresentadas pelos professores Mauro Cappelletti e Bryan Garth afloram como diretrizes de concretização democrática.

> Uma vez que grande e crescente número de indivíduos, grupos e interesses, antes não representados, agora tem acesso aos tribunais e a mecanismos semelhantes, através das reformas que apresentamos ao longo do trabalho, a pressão sobre o sistema judiciário, no sentido de reduzir a sua carga e encontrar procedimentos ainda mais baratos, cresce dramaticamente. Não se pode permitir que essa pressão, que já é sentida, venha a subverter os fundamentos de um procedimento justo.[15]

[14] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Código de Ética da Magistratura Nacional**. Brasília, DF: CNJ, 2008. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/codigo-de-etica-da-magistratura/. Acesso em: 20 jun. 2023.

[15] CAPPELLETTI, Mauro. **Acesso à justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 1988.

Ao analisarmos o acesso à justiça em conjunto com a realidade social, concluímos que o sentido formal não é suficiente, posto que essa vertente não cumpre integralmente a sua finalidade. A formação continuada dos magistrados, portanto, é uma forma de promover o acesso à justiça no seu aspecto material.

> O sistema jurídico deve produzir resultados que sejam individual e socialmente justos. Em outros termos: a justiça social e democrática, como desejada pela sociedade contemporânea, pressupõe o acesso efetivo à justiça (aspecto material).[16]

Desta forma, os beneficiários são múltiplos, tanto em ações individuais como coletivas, nas mais variadas demandas possíveis, passando pelas vítimas de violência doméstica, questões ambientais, de direito de família, entre tantas outras.

Ainda nesse sentido, as inovações apresentadas pelo Código de Processo Civil de 2015 exigem decisões e sentenças fundamentadas com profundidade, o que é salutar, mas esbarra com a capacidade produtiva de cada um, haja vista a crescente demanda judicial.

> É preciso que o juiz indique quais as circunstâncias do caso concreto que fariam com que se amoldasse ao precedente ou ao enunciado de súmula de tribunal. A mera indicação do precedente ou do enunciado da súmula não é circunstância que caracterize a decisão como fundamentada. Simples indicação de precedente ou enunciado de súmula significa – tal como ocorre

[16] CAVALCANTI, Marcos de Araújo. Acesso à justiça *In*: CAVALCANTI, Marcos de Araújo. **Incidente de resolução de demandas repetitivas (IRDR)**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016, p. 156-170.

> na simples indicação de texto de lei – decisão nula por falta de fundamentação.[17]

Talvez esse seja um dos maiores desafios a ser enfrentado pela magistratura moderna, equacionar a solução das lides com decisões e sentenças amplamente fundamentadas com a crescente demanda jurisdicional.

> A necessidade de fundamentação das decisões está prevista no inciso IX do artigo 93 da Constituição Federal, abarcando tanto as decisões jurisdicionais quanto as decisões administrativas. Teve seu comando concretizado pelo artigo 489 do vigente Código de Processo Civil, onde consta a obrigatoriedade da fundamentação e fixa seus requisitos mínimos.[18]

As exigências voltadas à magistratura moderna não são apenas de fundamentações amplas e individualizadas, mas as soluções dos casos também devem ocorrer de forma célere, aumentando consideravelmente a complexidade para o pleno exercício do cargo, com o cumprimento integral das metas nacionais.

[17] NERY JÚNIOR, Nelson; NERY, Rosa Maria de Andrade. Seção II: dos elementos e dos efeitos da sentença. *In:* NERY JÚNIOR, Nelson; NERY, Rosa Maria de Andrade. **Código de Processo Civil Comentado**. 19. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2020. p. 1.085.

[18] LOPES, Flávio Humberto Pascarelli. **A fundamentação substancial das decisões judiciais como garantia do estado democrático de direito**. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2022. *E-book*.

4 IDENTIFICAÇÃO E SUPERAÇÃO DE DESAFIOS ENCONTRADOS PARA A FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA NA ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO AMAZONAS

A extensão territorial destacada, além de apresentar limitações de acesso físico, com o uso frequente de meios fluviais para o alcance das comarcas, especialmente das mais distantes, abre espaço para o desenvolvimento de ampla diversidade cultural.

De fato, as estradas são uma exceção na questão de acesso às comarcas do interior do Amazonas, seja pela ausência delas ou pela má conservação. Essa dificuldade de acesso tende a ser mitigada pelo uso frequente dos meios de transporte fluviais ou aéreos. Essas características devem ser levadas em consideração pelo futuro magistrado ainda no momento que opta por realizar concurso para ingresso na magistratura do Amazonas, haja vista que, em algumas comarcas, o transporte fluvial pode levar mais de uma semana.

Quando o transporte aéreo é escolhido, lidamos com aeronaves de pequeno porte, com histórico de quedas. A Juíza Federal Fabíola Bernardi e mais 32 pessoas, por exemplo, faleceram em um acidente aéreo quando retornavam da comarca de Tabatinga[19]. Também é necessário ter conhecimento de que o tempo de transporte pode variar de acordo com as oscilações de cheia e seca dos rios.[20]

[19] ACIDENTE aéreo: juíza do TRF-1 estava a bordo da aeronave que caiu em Manaus. **Consultor Jurídico**, São Paulo, 15 maio 2004. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2004-mai-15/juiza_trf-1_estava_bordo_aeronave_caiu_manaus/. Acesso em: 28 jun. 2023.

[20] MESQUITA, Florêncio. Cheia diminui tempo de viagem entre municípios do AM. **Acrítica.com**, [*s. l.*], 19 mar. 2022. Disponível em: https://www.acritica.com/manaus/cheia-diminui-tempo-de-viagem-entre-municipios-do-am-1.113826. Acesso em: 20 jun. 2023.

Cientes da obrigação constitucional do magistrado residir em sua comarca de titularidade[21], o fornecimento de conhecimento acerca das características locais identificadas neste estudo possui relação direta com o sucesso na adaptação dos futuros magistrados em suas futuras comarcas. Nesse sentido, a Esmam considera de extrema relevância que o curso de formação inicial seja realizado, em sua maioria, de forma presencial.

Essa recomendação se dá porque, a longo prazo, a correta adaptação do magistrado, apesar da premente necessidade de alocação célere em sua comarca, assim como o conhecimento geográfico e cultural mostram-se extremamente vantajosos à própria população.

Ao passo que a sociedade em geral, incluindo a Ordem do Advogados do Brasil – OAB, demanda a alocação de magistrados em todas as comarcas do interior, feito alcançado pelo TJAM. o Poder Judiciário deve prezar pela entrega de um magistrado ciente da realidade local e preparado para o isolamento imposto pelas condições geográficas do estado.

A Esmam considera pertinente, portanto, que os primeiros módulos, especialmente os ministrados diretamente pela Enfam, sejam realizados de forma presencial, na sede da Escola, ainda em Manaus. Essa primeira ambientação, em paralelo ao conhecimento transmitido, fornece ao magistrado período – ainda que curto – para a adequação familiar, evitando-se danos e facilitando a adaptação. Ainda que o magistrado seja oriundo do Amazonas, o exercício pleno da magistratura demanda adequação de sua realidade social.

Também possui relevância a realização de módulos *on-line* assíncronos produzidos e disponibilizados pela Enfam ou Esmam, com

[21] Capítulo III - Do Poder Judiciário: Art. 93, VII - o juiz titular residirá na respectiva comarca, salvo autorização do tribunal. BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 jun. 2023.

tutoria, monitoria e acompanhamento pelas escolas de magistratura, de maneira que componham determinado percentual de disciplinas ofertadas e possibilitem o acesso igualitário ao conhecimento base dos magistrados e a otimização dos recursos.

Sem dúvidas, o acesso democrático aos cargos públicos é materializado com a realização de concursos públicos. Gerando oportunidades e selecionando candidatos preparados e com a bagagem teórica adequada ao pleno exercício do cargo. A experiência das últimas seleções realizadas para o ingresso na magistratura do Amazonas demonstra que os candidatos aprovados são oriundos, em maioria, de outros estados.

O último concurso realizado pelo TJAM para ingresso na carreira da magistratura teve o edital publicado em 2015, e as nomeações dos primeiros aprovados ocorreram no final de 2017 e início de 2018. O curso de formação inicial, com uma turma grande, formada por 47 alunos, ocorreu ainda em 2018.[22] Posteriormente, em 2019, foram realizados mais três cursos de formação inicial, com turmas menores, de quatro alunos. Em 2020, a turma tinha quatro novos alunos e a última turma, que aconteceu em 2021, tinha três alunos.[23]

Da experiência alcançada, faz-se necessário registrar uma valiosa ponderação: dos aprovados no concurso público para o TJAM, de um total de 60, apenas oito são oriundos do Estado do Amazonas.[24] Sendo, portanto, a maioria dos aprovados de estados diversos,

[22] ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS. **Enfam encerra Curso de Formação Inicial de novos juízes do TJAM**. Brasília, DF: Enfam, 21 maio 2018. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/enfam-encerra-curso-de-formacao-inicial-de-novos-juizes-do-tjam/ . Acesso em: 23 jun. 2023.

[23] AMAZONAS. Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas. Caderno Administrativo. **Diário da Justiça**: Manaus, AM, ano X, n. 2288, p. 1-6, 2017.

[24] AMAZONAS. Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas. Caderno Administrativo. **Diário da Justiça**: Manaus, AM, ano X, n. 2288, p. 7-8, 2017.

com costumes, qualidades e dificuldades, em parte, divergentes da realidade local, que compreende as consideráveis dimensões geográficas, com dificuldade extrema de acesso, ausência de estradas e conexão insuficiente com a internet.

A pluralidade cultural contribui bastante para o desenvolvimento social, gerando inúmeros benefícios à população. Cabe à Esmam, portanto, produzir conteúdos e viabilizar orientações para que essa adaptação ocorra de forma produtiva e eficaz, munindo os magistrados, independentemente da origem, de conhecimentos estruturais fundamentais para a boa prestação jurisdicional.

De acordo com as lições da professora Maria Tereza Sadek, é "diante dessas imagens multifacetadas, dificilmente se poderia sustentar que a magistratura é composta por indivíduos que formam um grupo homogêneo".[25]

Ao passo que o TJAM se prepara para a realização de um novo concurso público para o ingresso na carreira da magistratura,[26] a Esmam desenvolve projetos para que essa recepção de magistrados, sendo do Amazonas ou de outras localidades, possa ser aprimorada.

Uma das possibilidades em estudo e desenvolvimento é a realização do cadastro de magistrados que passaram recentemente nas comarcas que estão vagas, com diálogo e coleta de informações que devem ser repassadas aos futuros magistrados.

Dados fundamentais, como o melhor meio de transporte, referências de residências disponíveis para locação nas cidades

[25] SADEK, Maria Tereza (coord.). **Magistrados**: uma imagem em movimento. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

[26] VALLE, Acyane do. **Comissão do Concurso para Magistratura do TJAM estima concluir elaboração do edital do certame no segundo semestre deste ano**. Amazonas: TJAM, 9 mar. 2023. Disponível em: https://www.tjam.jus.br/index.php/menu/sala-de-imprensa/8011-comissao-do-concurso-para-magistratura-do-tjam-estima-concluir-elaboracao-do-edital-do-certame-no-segundo-semestre-deste-ano. Acesso em: 20 jun. 2023.

onde não há residência própria, prévio conhecimento dos índices de demandas ajuizadas com maior frequência, conflitos territoriais, existência de escolas com educação segura aos descendentes e outras informações, podem fazer grande diferença na adaptação dos futuros juízes e juízas.

Uma das formas de auxiliar o magistrado no seu curso de formação inicial é promover o encontro do novo juiz(a) com um dos magistrados(as) que atuaram recentemente em sua futura comarca. Dessa forma, a Esmam pode proporcionar a troca de experiência dos novos juízes com os magistrados que adquiriram a experiência e vivenciaram a dura realidade do interior do Estado do Amazonas.

Ainda sobre os benefícios da medida, a inovação faz com que o curso de formação inicial leve aos novos juízes e juízas um retrato fidedigno do que eles encontrarão na futura comarca. Informações acerca das demandas, da situação política local, dos problemas sociais, dos projetos que foram iniciados e precisam de continuação, entre tantos outros dados imprescindíveis para que o novo juiz ou juíza proporcione a melhor prestação jurisdicional possível.

Adiante, lidamos com a necessidade da formação continuada de magistrados. Essa formação continuada tem valor incalculável, haja vista a constante atualização legislativa, jurisprudencial e dos próprios sistemas administrativos utilizados no TJAM.

Não é demais ressaltar que os maiores beneficiados com a formação continuada de magistrados são os próprios jurisdicionados, sendo essa uma medida de acesso à justiça no seu aspecto material.

Ademais, além de colaborar nos processos de remoções e promoções de juízes, conforme as determinações pertinentes, gera o potencial de fomentar estudos acadêmicos de relevância.

As dificuldades identificadas para o curso de formação inicial também são reproduzidas para a formação continuada, especialmente

para os magistrados titulares de comarcas no interior do Amazonas, haja vista que, na capital, o acesso à escola da magistratura é facilitado.

A convocação de juízes para a participação obrigatória em cursos de formação contínua gera despesas ao TJAM que tem o dever, como toda a Administração Pública, de gerir de forma racional e eficiente os recursos públicos.

> Optando-se pelo sentido comum, o princípio da eficiência significaria ao agente administrativo a obrigação de satisfazer as necessidades dos cidadãos (consecução dos fins), com presteza e da maneira menos dispendiosa possível para a Administração (otimização dos meios). Aqui, eficiente seria a Administração que obtivesse os resultados que dela se espera, ao menor custo e no melhor tempo.[27]

Sabe-se que as despesas com educação e formação são, na realidade, um investimento. Por outro lado, deslocar cada magistrado do interior, o que inclui custos de passagens e diárias, pode afetar o orçamento destinado ao tribunal de justiça. Portanto, deve-se racionalizar essa sistemática e utilizá-la de forma excepcional, convidando, divulgando e incentivando os magistrados do interior e, quando possível, fazendo o uso da convocação.

Para sanar essa dificuldade, o ensino a distância, com aulas síncronas ou assíncronas, convalida-se em uma valiosa ferramenta para a manutenção de um corpo de juízes atualizado, além da possibilidade

[27] CUSTÓDIO FILHO, Ubirajara. A Emenda Constitucional 19/98 e o princípio da eficiência na administração pública. *In*: DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella; SUNDFELD, Carlos Ari (org.). **Direito administrativo**: Fundamentos e princípios do direito administrativo. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012. v. 1. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/direito-administrativo-fundamentos-e-principios-do-direito-administrativo/1355211207. Acesso em: 28 jul. 2023.

de adaptação da carga horária e escala de audiências de cada um, haja vista a diversidade das comarcas.

Acerca das aulas *on-line*, o interior do Amazonas também enfrenta dificuldades de conexão com uma internet estável o suficiente para a realização dos cursos. Essa dificuldade ocorre especialmente em comarcas com o acesso extremamente escasso. Comarcas de grande porte, como as dos municípios de Itacoatiara, Parintins e Humaitá, possuem uma conexão mais constante, evitando interrupções nos cursos.

Uma das soluções encontradas pela Escola Superior da Magistratura do Amazonas foi a transmissão de cursos em convênio com o Centro de Mídias de Educação do Amazonas.

Para o futuro, é possível buscar parceria para transmissão com a Universidade do Estado do Amazonas.

Isto posto, com a experiência positiva com o Centro de Mídias de Educação do Amazonas, identificamos que a referida universidade também possui centro de mídias com capilaridade no interior do Amazonas, haja vista a necessidade de transmissão de aulas aos seus alunos do interior. Em algumas situações, portanto, o Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas e a Escola Superior da Magistratura do Amazonas buscam a formalização de convênios para a transmissão de aulas aos magistrados do interior.

Tal medida, além de gerar a racionalidade de recursos, possibilita a abordagem de demandas delicadas, como o conhecimento técnico necessário para a transferência de presos ou as instruções fundamentais para a utilização do sistema nacional de adoção, com discussão acerca da realidade estrutural de cada cidade. Desta forma, conhecimentos fundamentais são transmitidos, com benefício social incalculável.

Ademais, não se atualizar é uma ofensa direta ao Código de Ética da Magistratura.[28] A realidade local faz com que a Esmam, de forma autônoma ou provocada pelas comissões ou magistrados, forneça cursos para suprir as necessidades de formação específicas dos magistrados do TJAM, especialmente porque retratam a realidade local.

Um exemplo prático abordado pela Escola foi a realização de curso de formação continuada para explicar os procedimentos específicos para transferência de presos no Amazonas, conforme o Provimento n. 309/2017 da Corregedoria-Geral da Justiça – CGJ.

Ainda assim, é de praxe realizar, anualmente, uma pesquisa com os magistrados para que informem matérias de interesse específico, visando dirimir dificuldades e gargalos encontrados na prestação jurisdicional.

A pesquisa é realizada com regularidade, pois desafios imprevisíveis e concretos são apresentados com frequência, cada comarca com temas e casos diversos, fazendo com que, uma vez identificados, a Esmam busque especialistas na área para que todos os magistrados tenham a possibilidade de ampliar seus conhecimentos acerca do tema.

Ao realizar uma análise macro, constata-se que a formação continuada também reduz a taxa de recorribilidade interna e externa, sendo o primeiro baseado em casos julgados pelo próprio TJAM e o segundo sobre recursos encaminhados aos tribunais superiores.

Ainda acerca deste tópico e além de outros projetos em desenvolvimento, a Escola criou um grupo de trabalho para realizar, pesquisar e identificar decisões judiciais reformadas com frequência,

[28] *Cf.* CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Código de Ética da Magistratura Nacional**. Brasília, DF: CNJ, 2008. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/codigo-de-etica-da-magistratura/. Acesso em: 20 jun. 2023.

sempre respeitando a autonomia de decisão de cada magistrado, mas apresentando fundamentações jurídicas e jurisprudências para que tome ciência das causas de reformas. Nesse sentido, o magistrado pode optar por manter seu entendimento ou se aprofundar no assunto para eventual modificação, conforme Portaria n. 11/2023 da Esmam.

> O precedente judicial atua, portanto, no intuito de prestar cuidados aos sentidos dos textos jurídicos, assegurando, por um lado, a observância e a uniformidade da interpretação da lei e garantindo, por outro lado, a unidade do ordenamento jurídico, sem se descompromissar com a promoção da justiça, mesmo nesses ambientes nos quais a tutela jurisdicional é prestada em níveis de maior objetivação.[29]

Com uma demanda processual tão elevada, facilitar o acesso do magistrado aos entendimentos de tribunais superiores acerca da manutenção ou modificação de suas próprias decisões, frise-se, respeitando integralmente a autonomia de cada magistrado, é uma maneira de aprimorar o acesso à justiça, com desejável redução de recorribilidade, entre outras possibilidades.

Os temas de natureza sensível também são frequentemente abordados, tanto no curso de formação inicial quanto na continuada, haja vista as barreiras enfrentadas por grupos vulneráveis para o pleno acesso e desenvolvimento profissional.[30]

[29] FREITAS, Pedro Augusto Silveira. **Tutela jurisdicional mediante precedente judicial**. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2021. *E-book*.

[30] PINTO, Saulo Góes; MORAES RÊGO, Carolina Noura de Moraes. As barreiras enfrentadas pela população LGBTQIA+ e o reconhecimento da homotransfobia como racismo. **Revista Eletrônica Direito e Política**, Itajaí, v. 16, n. 2, p. 408–436, 2021. DOI: 10.14210/rdp.v16n2.p408-436. Disponível em: https://periodicos.univali.br/index.php/rdp/article/view/17780/10128. Acesso em: 28 jul. 2023.

Em uma sociedade plural e democrática, a formação e o conhecimento são valiosas ferramentas para dirimir preconceitos e discriminações, dando acesso a políticas públicas que, posteriormente, são reproduzidas no interior do Amazonas, fazendo do magistrado cursista uma ferramenta essencial na efetivação da cidadania.

> No caso da Escola Superior da Magistratura do Amazonas – Esmam, os juízes são convocados para cursos e seminários com a participação de todos os segmentos sociais, estabelecendo um diálogo franco e aberto na busca de soluções para conflitos latentes ou em andamento, para quebrar preconceitos pela revelação das experiências daqueles que vivem a diversidade.[31]

5 CONCLUSÃO

As reflexões realizadas no presente estudo indicam que os maiores beneficiados de um magistrado qualificado e atualizado é a própria sociedade. Mais do que isso, a manutenção e estruturação da carreira da magistratura visa a correta aplicação do Direito conforme os casos concretos apresentados ao julgador, com a incessante busca pela pacificação social.

Sem dúvidas, o candidato que toma posse no cargo de magistrado possui amplo conhecimento teórico do Direito, haja vista à complexidade dos certames e elevada concorrência. Por outro lado, ao lidar diretamente com seres humanos, o magistrado vai enfrentar questões que ultrapassam as lições dos livros – são vidas.

[31] LOPES, Flávio Humberto Pascarelli. **A fundamentação substancial das decisões judiciais como garantia do estado democrático de direito**. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2022. *E-book.*

Ademais, as demandas sociais e modificações legislativas exigem do magistrado habilidades que superam a resolução de processos, mas também um bom desenvolvimento de gestão de sua unidade jurisdicional.

As diretrizes formuladas e encaminhadas pela Enfam são de inestimável valia para a concretização dos objetivos de formação dos magistrados.

No mesmo sentido, o trabalho da Esmam é voltado para superar barreiras estruturais complexas devidamente enumeradas neste estudo, com a identificação de demandas e casos voltados para a população do Estado do Amazonas.

Ainda assim, encontrar soluções para as dificuldades apresentadas é um desafio contínuo, sendo superado com criatividade, pesquisa e parcerias.

Levando-se em consideração os dados levantados, concluímos que uma eficaz formação de juízes e juízas se transmuta na concretização do acesso à justiça no seu viés material, um indicativo das políticas públicas, com reflexos diretos e indiretos para inúmeras pessoas.

A integração entre turmas de magistrados oriundos de concursos diferentes também é uma concretização de previsão expressa no Código de Ética da Magistratura, haja vista o dever expresso de facilitar e promover, na medida do possível, a formação de outros membros do órgão judicial.

Prever os futuros desafios, mantendo uma Escola da Magistratura preparada para os novos magistrados é uma tarefa complexa que demanda estudos e integração com outras escolas, assim como o respeito às orientações da Enfam.

Por fim, a formação continuada de magistrados, além de ser um dever funcional, reduz os índices de recorribilidade.

REFERÊNCIAS

ACIDENTE aéreo: juíza do TRF-1 estava a bordo da aeronave que caiu em Manaus. **Consultor Jurídico**, São Paulo, 15 maio 2004. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2004-mai-15/juiza_trf-1_estava_bordo_aeronave_caiu_manaus/. Acesso em: 28 jun. 2023.

AMAZONAS. Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas. Caderno Administrativo. **Diário da Justiça**: Manaus, AM, ano X, n. 2288, p. 1-8, 2017.

ARENDT, Hannah. **Responsability and judgment**. New York: Schocken Books, 2009.

AXT, Dieter. **O juiz e o regente**. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2019. *E-book*.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 26 jun. 2023.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 1988.

CAVALCANTI, Marcos de Araújo. Acesso à justiça *In*: CAVALCANTI, Marcos de Araújo. **Incidente de resolução de demandas repetitivas (IRDR)**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016. p. 156-170. (Coleção Liebman).

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Código de Ética da Magistratura Nacional**. Brasília, DF: CNJ, 2008. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/codigo-de-etica-da-magistratura/. Acesso em: 20 jun. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Justiça em números 2022**. Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf. Acesso em: 23 jun. 2023

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 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. Brasília, DF: CNJ, 2009. Disponível em: atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/100. Acesso em: 25 jun. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 496, de 3 de abril de 2023**. Altera a Resolução CNJ n. 75/2009, que dispõe sobre os concursos públicos para ingresso na carreira da magistratura em todos os ramos do Poder Judiciário nacional. Brasília, DF: CNJ, 2023. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/original141729202304126436bd7925677.pdf. Acesso em: 20 jun. 2023.

CUSTÓDIO FILHO, Ubirajara. A Emenda Constitucional 19/98 e o princípio da eficiência na administração pública. *In*: DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella; SUNDFELD, Carlos Ari (org.). **Direito administrativo**: Fundamentos e princípios do direito administrativo. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012. v. 1. *E-book*. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/direito-administrativo-fundamentos-e-principios-do-direito-administrativo/1355211207. Acesso em: 28 jul. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS. **Enfam encerra Curso de Formação Inicial de novos juízes do TJAM**. Brasília, DF: Enfam, 21 maio 2018. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/enfam-encerra-curso-de-formacao-inicial-de-novos-juizes-do-tjam/. Acesso em: 23 jun. 2023.

FREITAS, Pedro Augusto Silveira. **Tutela jurisdicional mediante precedente judicial**. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados**: Amazonas. [*S. l.*]: IBGE, [202-]. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/am.html. Acesso em: 28 jun. 2023.

LEONARDO, César Augusto Luiz; SANTOS, Karinne Emanoela Goettems dos; MAIA, Maurílio Casas (org.). **Acesso à justiça e processo no século XXI**: estudos em homenagem ao Professor Kazuo Watanabe. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2021. *E-book*.

LOPES, Flávio Humberto Pascarelli. **A fundamentação substancial das decisões judiciais como garantia do estado democrático de direito**. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2022. *E-book*.

MENDES, Gilmar Ferreira. Poder Judiciário. *In*: MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. **Curso de Direito Constitucional**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 946-1009.

MESQUITA, Florêncio. Cheia diminui tempo de viagem entre municípios do AM. **Acrítica.com**, [*s. l.*], 19 mar. 2022. Disponível em: https://www.acritica.com/manaus/cheia-diminui-tempo-de-viagem-entre-municipios-do-am-1.113826. Acesso em: 20 jun. 2023.

MINHOTO, Antonio Celso Baeta (org.). **Poder Judiciário e democracia**: qual o papel do Poder Judiciário na democracia brasileira? São Paulo: Tirant lo Blanch, 2023. *E-book*.

MORAES, Alexandre de. Poder Judiciário. *In*: MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 520-612.

NERY JÚNIOR, Nelson; NERY, Rosa Maria de Andrade. Seção II: Dos Elementos e dos Efeitos da Sentença. *In*: NERY JÚNIOR, Nelson; NERY, Rosa Maria de Andrade. **Código de Processo Civil Comentado**. 19. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2020. p. 1.085.

ODM BRASIL. **Amazonas**: conheça um pouco do Amazonas. [*S. l.*]: ODM Brasil, [20--]. Disponível em: http://www.odmbrasil.gov.br/odm-nos-estados/amazonas. Acesso em: 20 jun. 2023.

PINTO, Saulo Góes. A presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas e o provimento de todas as comarcas do interior com juízes. *In*: CALEGARE, Fernanda Priscilla Pereira; JACOB, João Paulo Ramos (org.). **Problemas e perspectivas do direito contemporâneo**: estudos em homenagem ao desembargador Flávio Pascarelli. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2023. p. 249-261. *E-book*.

PINTO, Saulo Góes; RÊGO, Carolina Noura de Moraes. As barreiras enfrentadas pela população LGBTQIA+ e o reconhecimento da homotransfobia como racismo. **Revista Eletrônica Direito e Política**, Itajaí, v. 16, n. 2, p. 408–436, 2021. DOI: 10.14210/rdp.v16n2.p408-436. Disponível em: https://periodicos.univali.br/index.php/rdp/article/view/17780/10128. Acesso em: 28 jul. 2023.

SADEK, Maria Tereza (coord.). **Magistrados**: uma imagem em movimento. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VALLE, Acyane do. **Comissão do Concurso para Magistratura do TJAM estima concluir elaboração do edital do certame no segundo semestre deste ano**. Amazonas: TJAM, 9 mar. 2023. Disponível em: https://www.tjam.jus.br/index.php/menu/sala-de-imprensa/8011-comissao-do-concurso-para-magistratura-do-tjam-estima-concluir-elaboracao-do-edital-do-certame-no-segundo-semestre-deste-ano. Acesso em: 20 jun. 2023.

CAPÍTULO 18

ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DE SANTA CATARINA

EDUCAÇÃO JUDICIAL NAS ESCOLAS DE MAGISTRATURA ASSOCIATIVAS: A DIMENSÃO DE DESAFIOS E OPORTUNIDADES EM TEMPOS CONTEMPORÂNEOS

EDUARDO PASSOLD REIS*

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 Demandas emergentes do Poder Judiciário brasileiro. 3 Escolas judiciais associativas e alguns desafios na formação discente. 4 Conclusão. Referências.

* Magistrado membro do Poder Judiciário de Santa Catarina. Mestre em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC (2021). Especialista em Direito e Gestão Judiciária pela Academia Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina – AJPJSC (2012). Formador credenciado pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam. Diretor de ensino da Escola Superior da Magistratura do Estado de Santa Catarina – Esmesc (2021/2024).

1 INTRODUÇÃO

A educação judicial brasileira ganhou espaço relevante na Constituição da República Federativa do Brasil a partir da Emenda Constitucional 45/2004. Comprometida não só com a formação inicial e continuada dos membros do Poder Judiciário, mas também com a preparação daqueles que intentam ingressar na carreira da magistratura, a educação judicial oficial é ministrada por instituições públicas e privadas. Instituições públicas integrantes da estrutura do Poder Judiciário somam-se a escolas associativas, vinculadas às associações de magistrados, na importante tarefa de formação de juízes.

A contemporaneidade traz demandas novas e urgentes ao Poder Judiciário e aos seus membros. Reconhecer essas demandas implica em conhecê-las e saber geri-las. Somente assim é possível apresentar respostas coerentes e construtivas, que atendam aos interesses dos cidadãos e contribuam com a legitimação da atuação do Poder Judiciário.

As escolas judiciais e as escolas de magistratura, cada qual nas suas respectivas esferas de atuação, e atentando às diretrizes nacionais da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, têm importantes objetivos a alcançar na formação técnica e acadêmica dos quadros da magistratura brasileira. Estudar tais objetivos e minudenciar desafios dos órgãos de educação judicial na atualidade é nosso principal objetivo com este artigo, que se valeu do método dedutivo para seu desenvolvimento. A pesquisa foi realizada mediante análises doutrinária e legislativa.

2 DEMANDAS EMERGENTES DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

A cena contemporânea evoca diuturna atenção e incisiva cobrança ao Poder Judiciário. Seus ritos, outrora distantes, são televisionados. Julgamentos são transmitidos em tempo real em plataformas virtuais. Sua simbologia está em constante transformação: a reverência que se tinha em outras épocas se transmudou em superutilização. Suas ações são demandadas como serviço público de primeira necessidade. A sociedade brasileira, permeada por desigualdades e carente de educação ética, vê com ambivalência o sistema de justiça. De guardião de direitos fundamentais a campo de pretensões oportunistas, o Poder Judiciário tem sido mais e mais demandado, sem conseguir trazer respostas efetivas para grande parte daqueles que o demandam.

O gigantismo do Poder Judiciário e de sua utilização pela população brasileira são retratados pelo relatório anual do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, denominado Justiça em Números. A consulta ao citado documento permite ver que, somente no ano 2022, ingressaram na Justiça brasileira aproximadamente 21,3 milhões de processos. O total de processos em andamento supera a casa dos 81 milhões. O relatório cita ainda que o tempo médio de tramitação na fase de conhecimento é de 4 anos e 5 meses para os processos pendentes e que o gargalo maior está na fase de execução dos julgados, com tempo médio de duração em 5 anos e 8 meses.[1]

A superutilização do sistema de justiça é um dos principais gargalos do Poder Judiciário na contemporaneidade, especialmente

[1] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Justiça em Números 2023**. Brasília, DF: CNJ, 2023. p. 300-303. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/justica-em-numeros-2023.pdf. Acesso em: 8 out. 2023.

em razão da morosidade e da baixa efetividade nas respostas. Essa corrida aos tribunais[2] – popularizada em doutrina pelo que se chamou de "ondas" de acesso à Justiça[3] – tem antecedentes históricos que precisam ser sinteticamente recordados.

O fim do século XX apresentou momentos históricos, tanto no Brasil quanto nas demais partes do mundo, que foram marcantes na concepção de adjudicação de direitos e do papel do Poder Judiciário. No plano internacional, o ocaso do socialismo enquanto política econômica e de governo, o fim da Guerra Fria e a redemocratização em países de grande importância no contexto mundial foram alguns pontos relevantes.

Tanto o Brasil como outros países da América Latina assistiram a processos de redemocratização, após longo período de governos totalitários. A restituição de liberdades e direitos trouxe mudanças de vulto no comportamento das pessoas e, também, nas esferas política, social e jurídica. Os albores dos novos tempos foram sacramentados com as conquistas da Constituição Federal de 1988. A nova Constituição – ladeada pela implementação de legislação esparsa impregnada de valores progressistas (Lei do Divórcio, Código de Defesa do Consumidor, Lei da Política Nacional do Meio Ambiente) – trouxe considerável ampliação do catálogo de direitos fundamentais, e sua discussão passou à ordem do dia.

De outra sorte, o que se observou foi uma judicialização crescente que abrange múltiplos campos da vida social. Demandas sociais são transformadas em direitos e, em um campo de recursos

[2] Ampla análise acerca da temática consta em: GARAPON, Antoine. **O guardador de promessas**: justiça e democracia. Tradução: Francisco Aragão. Lisboa: Instituto Piaget, 1998. p. 147 e ss.

[3] CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Trad. Ellen Gracie Northfleet. 2. reimpr., 2015. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 1988. p. 31 e ss.

escassos, esses direitos se convolam invariavelmente em lides[4]. Verifica-se que a expansão legiferante acaba por refletir consequências danosas, como o abarrotamento dos juízos e tribunais e a expansão da litigância frívola ou especulativa, chegando ao que se chamou de uso predatório da jurisdição[5].

Vários fatores podem ser apontados como responsáveis por esse incremento extraordinário de busca pelos serviços do Poder Judiciário. Vejamos:

> Entre as várias causas dessa elevada judicialização estão: a migração para uma sociedade de massa, especialmente a partir das grandes privatizações ocorridas na década de 1980; o "excesso de sensibilidade" com meros aborrecimentos cotidianos; a tendência extremamente assistencialista de alguns juízes, em especial na concessão indiscriminada de assistência judiciária gratuita, que estimula aventuras judiciárias; a falta de previsibilidade do teor das decisões judiciais (inclusive por conta do desrespeito à jurisprudência dos tribunais superiores); a judicialização de decisões puramente discricionárias do Poder Público; a postura paternalista de alguns juízes na interpretação e aplicação da lei, etc.[6]

[4] SALLES, Bruno Makowiecky. **Acesso à justiça e equilíbrio democrático**: intercâmbios entre Civil Law e Common Law. Volume 1. Belo Horizonte: Dialética, 2021. v. 1. p. 147.

[5] BUNN, Maximiliano Losso. Litigância predatória, esgotamento operacional da atividade jurisdicional e a obrigatoriedade de uso de ADRs para a otimização da jurisdição. *In:* ABREU, Pedro Manoel *et al.* (org.). **Acesso à justiça**: novas perspectivas. Florianópolis: Habitus, 2019. p. 340.

[6] DINAMARCO, Pedro da Silva. Litigiosidade excessiva e cultura da judicialização. *In:* DINAMARCO, Cândido da Silva *et al.* (org.). **Estudos em homenagem a Cândido Rangel Dinamarco**. São Paulo: Juspodivm: Malheiros, 2022. p. 1046.

A expansão em progressão geométrica de "novos direitos" e de bacharéis em Ciências Jurídicas, nos últimos anos, trouxe, por certo, elevação civilizatória propiciada pelo tratamento legal adequado de vínculos negociais e pretensões legítimas dos cidadãos. Por outro lado, acabou por revelar a inoperância dos meios processuais, legais e institucionais dos instrumentos dispostos a enfrentar essa demanda inclemente, ávida por performance. Esse quadro foi anteriormente diagnosticado:

> Sob o clima ufanista em que se produziu a Carta Cidadã, pródiga em direitos e módica em deveres, estimulou-se a busca do Judiciário para a obtenção de todos os direitos, interesses e bens da vida. Foi o disparo deflagrador da multiplicação de lides, que superam hoje a casa dos cem milhões, distribuídas por todas as instâncias da sofisticada Justiça brasileira. [...]
> Um conjunto favorável de circunstâncias incrementa e acelera a judicialização: o excesso de faculdades de Direito gera um excessivo quadro de carreiras jurídicas. [...]
> O Brasil, sozinho, possui mais faculdades de Direito do que a soma de todas as outras existentes no planeta. É isso mesmo: só o Brasil tem mais faculdades de Direito do que a totalidade de faculdades de Direito do resto do mundo. Somadas todas estas, o número é inferior ao brasileiro.[7]

Tais elementos conduzem a uma severa crise de confiança social nos órgãos judiciários, fruto de uma aparente morosidade institucional para o progresso no quadro que se apresenta. É que,

[7] NALINI, José Renato. Consequencialismo: urgente, nefasto ou modismo? *In:* MARTINS, Ivens Gandra da Silva; CHALITA, Gabriel; NALINI, José Renato (coord.). **Consequencialismo no poder judiciário**. Indaiatuba, SP: Editora Foco, 2019. p. 31-33.

apesar de o acesso às portas de entrada dos tribunais ser franqueado, a saída deles – diante da complexidade do sistema processual e do volume de demandas – é tortuosa e, por vezes, infrutífera.

Se em um dos ângulos de visão se tem a crise da resolutividade/eficiência, de outro tem-se o problema do ativismo. E aqui talvez resida outra equação de complexa solução que demande atenção específica e urgente do Poder Judiciário: a adaptação das respostas jurisdicionais à velocidade das transformações sociais, sem que se desborde para um ativismo judicial prejudicial à interação republicana com os demais poderes constituídos.

A globalização, o hiperconsumo, as modificações técnicas decorrentes da tecnologia e do acesso irrestrito e rápido à informação, o hedonismo, o relativismo e as crises da moral e da religião são aspectos que marcam a cultura pós-moderna e influem diretamente tanto nas relações jurídicas quanto na busca por respostas jurisdicionais nos dias de hoje[8].

O *frisson* da superutilização, acrescido da febre por eficiência, trouxe um protagonismo inédito ao Poder Judiciário, mas também uma carga de responsabilidade incomum aos seus membros. Disso se originam desafios de administrar a Justiça e o Direito a quem os requer, com sabedoria, dentro dos lindes legais, e com legitimação social – mas dentro de uma estrutura processual ritualizada, hierarquizada, que tem uma dromologia própria e foi estruturada no curso dos séculos antecedentes para soluções individualizadas, repetitivas e administradas em nível microscópico[9].

[8] JOBIM, Marco Félix. **Cultura, escolas e fases metodológicas do processo**. 4. ed. rev. e atual. de acordo com o novo CPC. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2018. p. 42-43.

[9] Sobre o tema: MARINONI, Luiz Guilherme. **Técnica processual e tutela dos direitos**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010. p. 75 e ss.

A somar-se ao quadro, há de se lembrar dos influxos pós-positivistas que se multiplicam na doutrina jurídica. É crescente o papel do julgador por meio da interpretação de cláusulas gerais, da compreensão argumentativa, da concreção e da subsunção, a partir da atuação conjugada de regras e princípios componentes do sistema jurídico[10]. Está-se em um estágio em que "a lei torna-se um produto semiacabado que deve ser concluída pelo juiz"[11], o que evoca, por si e diante de toda a conjuntura, o que se enunciou como "vocação de nosso tempo para a jurisdição"[12].

Em semelhante estado de coisas, o ativismo judicial acaba por se tornar uma atitude que responde ao protagonismo que se exige do Poder Judiciário. No entanto, é preciso cuidado e prudência, para que não se enverede por caminhos de populismo ou vedetismo judiciais. Poder contramajoritário – com papéis multifacetados de observador, curador e censor das realidades jurídico-políticas[13] – incumbe ao Judiciário e a seus membros equilíbrio, a fim de não tomarem para si indevidamente papéis outorgados constitucional e historicamente a outros poderes.

Por vezes, o recurso a um ativismo desmesurado pode gerar crises graves e incontornáveis de legitimação das decisões, até pela

[10] Na doutrina brasileira, confira-se, entre outros: ÁVILA, Humberto. **Teoria dos princípios**: da definição à aplicação dos princípios jurídicos. 18. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2018. p. 147-161; MARTINS-COSTA, Judith. **A boa-fé no direito privado**: critérios para a sua aplicação. 2. ed., 2. tir. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. p. 196-207.

[11] GARAPON, Antoine. **O guardador de promessas**: justiça e democracia. Tradução: Francisco Aragão. Lisboa: Instituto Piaget, 1998. p. 38.

[12] PICARDI, Nicola. A vocação de nosso tempo para jurisdição. *In*: PICARDI, Nicola. **Jurisdição e processo**. Organizador e revisor técnico da tradução: Carlos Alberto Alvaro de Oliveira. Rio de Janeiro: Forense, 2008. p. 1-27.

[13] A respeito: SALLES, Bruno Makowiecky. Jurisdição polivalente: novos tempos, virtudes antigas. **Revista da Esmesc**, Florianópolis, v. 28, n. 34, p. 07-26, 2021. Disponível em: https://revista.esmesc.org.br/re/article/view/252. Acesso em: 13 out. 2023.

falta de capacidades institucionais de operacionalização, o que traz prejuízos institucionais diretos e indiretos a todos os envolvidos, minando as bases de autoridade legal do Estado[14]. O ativismo judicial, malgrado visualizar-se como realidade posta[15], deve ser temperado pela atenção às searas adequadas de tratamento dos conflitos jurídicos. Não será legítimo se pretender transmudar a atuação do magistrado em um exercício arbitrário, a fim de tornar o trabalho judiciário mais interessante[16]. A conceituação com alvitre censório acerca da prática se registrou anteriormente em doutrina no Brasil:

> Por ativismo judicial, deve-se entender o exercício da função jurisdicional para além dos limites impostos pelo próprio ordenamento que incumbe, institucionalmente, ao Poder Judiciário fazer atuar, resolvendo litígios de feições subjetivas (conflitos de interesse) e controvérsias jurídicas de natureza objetiva (conflitos normativos). Essa ultrapassagem das linhas demarcatórias da função jurisdicional se faz em detrimento, particularmente, da função legislativa, não envolvendo o exercício desabrido da legiferação (ou de outras funções não jurisdicionais) e sim a descaracterização da função típica do Poder Judiciário,

[14] Um interessante panorama na ótica do Direito Civil foi amplamente exposto em: LEAL, Fernando. Seis objeções ao direito civil constitucional. **Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça**, Porto Alegre, v. 9, n. 33, p. 123-64, 2015. Disponível em: https://dfj.emnuvens.com.br/dfj/article/view/155. Acesso em: 13 out. 2023.

[15] Pesquisa empírica, realizada já há algumas décadas no corpo da magistratura brasileira, já apontava esse viés ativista, como se confere em: VIANNA, Luiz Werneck; CARVALHO, Maria Alice Rezende de; MELO, Manuel Palacios Cunha; BURGOS, Marcelo Baumann. **Corpo e alma da magistratura brasileira**. 2. ed. Rio de Janeiro: Revan, 1997. p. 258 e ss.

[16] TORRANO, Bruno. **Democracia e respeito à lei**: entre Positivismo jurídico, Pós-Positivismo e Pragmatismo. 2 ed. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2019. p. 167.

> com incursão insidiosa sobre o núcleo essencial de funções constitucionalmente atribuídas a outros Poderes.[17]

O que está em causa, afirmativamente, é manter a respeitabilidade da instância judiciária, restringir a "judicialização da política e a politização do direito"[18] e precatar-se contra a insindicabilidade não republicana dos vetores e destinos das decisões judiciais. Todos estes temas estão imbricados, bem da verdade, na crise de identidade e de simbologia própria do tempo pós-moderno, a que não escapam o Direito, o Poder Judiciário e as demais manifestações jurídico-políticas[19]. Não podem, pois, ser ignorados na formação nem dos juízes ingressantes nem daqueles bacharéis que pretendem alçar as carreiras da magistratura. Por isso, urge às escolas de formação de magistrados – tanto as institucionais na formação inicial e continuada, como as associativas, nas etapas preparatórias dos candidatos às vagas nos concursos públicos – mostrarem-se como espaços aptos à observação, ao cuidado, à discussão e a proposições construtivas para esses dilemas. É a atuação do Poder Judiciário na conformação constitucional vigente – e, também, sua relevância para sociedade do

[17] RAMOS, Elival da Silva. **Ativismo judicial**: parâmetros dogmáticos. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2015. *E-book.*

[18] NEVES, Marcelo. **Entre Hidra e Hércules**: princípios e regras constitucionais como diferença paradoxal do sistema jurídico. 3. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2019. p. 194.

[19] "No domínio do Direito, esta sensibilidade desdobra-se em diversas perspectivas, todas elas convergentes no sentido de desvalorizar o direito do Estado – o grande ordenador do mundo, o garante de valores certos, o portador dos grandes projetos sociais, o ator das grandes narrativas da vida comum, o "colonizador" dos mundos locais. Projetos pós-modernos para o direito são, portanto, "desreificá-lo", destruir a sua identidade única e majestosa, pôr em dúvida todas as mitologias construídas em torno de seus valores e das suas formas, valorizar, em contrapartida, como direito, todas as formas dispersas, diferentemente estruturadas, vinculadas a distintos sentidos da ordem e dos valores, pelas quais a vida condiciona os nossos comportamentos." HESPANHA, António Manuel. **Cultura jurídica europeia**: síntese de um milênio. Coimbra: Almedina, 2019. p. 563-564.

porvir – que estão em jogo, e, de tal modo, o tema demonstra-se de especial preocupação.

3 ESCOLAS JUDICIAIS ASSOCIATIVAS E ALGUNS DESAFIOS NA FORMAÇÃO DISCENTE

As escolas judiciais associativas são instituições de caráter privado ligadas às associações de magistrados nas esferas estadual e federal. Elas compõem a rede colaborativa Renejum, instituída no âmbito da Enfam pela Resolução n. 1 de 1º de março de 2023. A tangência das diretrizes educacionais da Enfam às escolas judiciais associativas se verifica no próprio Regimento Interno da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados. Ao se referir a "escolas judiciais e de magistratura" (v. g. art. 2º, incisos IX, XII e XIII, Regimento Interno da Enfam), a norma é clara em especificar formas distintas de organização da educação judicial, mas sob diretivas da Escola de Governo nacional.

Como diferentes são suas constituições e caracteres, também se diferem as escolas judiciais e de magistratura por seus públicos e objetivos. As escolas judiciais, em regra, fazem parte da estrutura do Poder Judiciário da respectiva esfera federativa, estando a ele ligadas como setores ou órgãos autônomos. Sua forma de gestão é regrada pelo Direito Público, assim como suas contratações, aparelhamento de pessoal e hierarquização burocrática. As escolas de magistratura, a seu turno, são ligadas a entidades associativas, podendo ser órgãos executivos, ou terem constituição fundacional independente. Ainda que atenda a fins públicos e coletivos, sua gestão é de direito privado, submetendo-se ao regime de mercado. Como não são empresas, suas finalidades não são o lucro propriamente dito, mas sim atender aos

fins associativos para os quais foram instituídas. No entanto, como estão numa macroestrutura de mercado, precisam atentar à sua sustentabilidade econômico-financeira.

Daí dimana um dos desafios mais candentes às escolas de magistratura associativas: a sobrevivência em um mercado inchado, coalhado de venda de facilidades sem atenção para a qualidade. A distinção qualitativa é essencial para atendimento aos fins associativos e de representação que as escolas de magistratura envergam. Não se pode nem se deve comparar as escolas associativas com as miríades de "cursinhos" preparatórios que se avolumam e servem a qualquer gosto e nível intelectual. Essas empresas educacionais, no mais das vezes, visam ao lucro e à comercialização do conhecimento jurídico, sem preocupação efetiva com o discente e sua formação. Pela "manualização"[20] dos conteúdos ofertados e lógica exclusivamente mercantilista de atuação, o custo da operação dessas entidades é baixo e, se analisado apenas o quesito "preço final", por vezes suas ofertas são mais atrativas no mercado, deslocando para segundo plano a competitividade das escolas associativas. Trata-se de um desafio operacional e financeiro bastante sério a que as escolas de magistratura estão sendo submetidas nos dias atuais e, inclusive, ameaça a existência de algumas delas. No entanto, não se pode – e que este opúsculo possa servir como manifesto – transmudar professores em mercadores e instituições de ensino em mascates. Por isso, a manutenção da qualidade do ensino e de currículos basilares que atendam às diretrizes da Enfam deve permanecer sendo prioridade às escolas da magistratura, malgrado a tirania do mercado.

[20] LIMA, Roberto Kant de. Antropologia jurídica. *In:* LIMA, Antonio Carlos de Souza (coord.). **Antropologia e direito**: temas antropológicos para estudos jurídicos. Brasília, DF: Associação Brasileira de Antropologia, 2012. p. 36.

Ligada ao aspecto da sustentabilidade financeira está a mudança de paradigma que envolve o receptor do ensino jurídico, o discente, que hoje se vê mais como consumidor do que como estudante. A formação jurídica é percebida, grosso modo, não mais como formação, no sentido *lato* – uma busca intersubjetiva, processual, em mediação e aprimoramento constantes – mas sim como um serviço a ser consumido, um produto a ser recebido com superficialidade, desacompanhado de pesquisa e reflexão posterior. A realidade do público atendido pelas escolas associativas é, no mais das vezes, a do bacharel em Direito recém-formado que almeja êxito em concursos jurídicos e nutre o sonho de ser magistrado. A falta, porém, de elementos propedêuticos no ensino de base e nos bancos de graduação fornece, no mais, bacharéis de pouco senso crítico, baixa capacidade argumentativa, falta de zelo com a leitura e pouca experiência social e profissional. Faltam, na maioria dos casos, habilidades essenciais ao sucesso no concurso e para o exercício futuro da profissão que se almeja[21].

Amalgamar nas grades de cursos disciplinas que reforcem conteúdos dogmáticos (*saber)* e, ao mesmo tempo, que tragam aportes atitudinais (*saber-fazer* e *saber-agir*)[22] não é uma tarefa simples. É cuidar-se de promover delicado equilíbrio entre a realização de cursos que entreguem formação dogmática de envergadura, ladeados por uma preparação socioemocional daqueles que vão lidar com dilemas humanos em esfera pública, submetidos a pressões de toda ordem. A dificuldade da equação está em, conjuntamente com o treinamento

[21] O quadro não é novo e vem sendo noticiado há pelo menos três décadas na doutrina brasileira sobre o tema, como se confere de: NALINI, José Renato. **Recrutamento e preparo de juízes**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1992. p. 112-113.

[22] Enunciação reportada com base em: MARTINS FILHO, Ives Gandra Martins. **O controle disciplinar da magistratura e o perfil ético do magistrado**. São Paulo: Saraiva, 2016. p. 364.

de virtudes pessoais, preparar para as necessidades pragmáticas dos estudantes que vão submeter-se a concursos jurídicos de grande dificuldade.

Vão além, todavia, as tarefas das escolas associativas no cumprimento dos misteres a que vêm sendo chamadas. As escolas de magistratura poderão, em convênio com as escolas judiciais, participar na formação inicial e continuada dos magistrados e servidores do Poder Judiciário, e não apenas na respectiva esfera de poder federativo. Iniciativas louváveis da Enfam, como a Renejum, propiciam a troca de experiências entre escolas, a interação formativa e a colaboração organizacional. O compartilhamento de vagas em cursos entre diferentes escolas judiciais e de magistratura é iniciativa corrente, o que é motivo de elogio.

Esse espírito de construção coletiva deve inspirar as escolas judiciais e de magistratura no mister para o qual são chamadas. Na seção anterior, apontaram-se alguns problemas que assolam o Judiciário contemporâneo. Dificuldades externas, como o demandismo extremo e a superutilização do sistema de justiça somam-se a pontos de inflexão internos, como equilíbrio da atuação jurisdicional entre o ativismo e a promoção de segurança jurídica. Só haverá sucesso nesse embate com a soma de esforços tanto das escolas de magistratura, em seus cursos de preparação, quanto das escolas judiciais, nas formações iniciais e continuadas de juízes.

É preciso preparar o candidato ao ofício de julgador, assim como aprimorar aquele juiz que compõe o quadro funcional da carreira, porque, ao fim e ao cabo, "o juiz é homem de seu tempo, sujeito às vicissitudes da convivência social, vulnerável aos influxos das profundas alterações dos valores e que reage e interage sob incidência

de múltiplos fatores"[23]. A formação do magistrado inicia, pois, antes do próprio êxito no concurso. Ela está presente na preparação estruturada, humanizada e profunda para o concurso da magistratura, papel em que se destacam as escolas associativas. E segue adiante, após o êxito no certame dos candidatos mais bem preparados, na formação inicial dos ingressantes e continuada dos membros do Poder Judiciário.

Cabe aqui retratar temáticas e pontos curriculares que impendem se ver trabalhados na educação judicial, com o fim de fazer frente às demandas internas e externas retratadas na seção anterior.

O fomento ao estudo dogmático denso, ladeado do conhecimento das vertentes históricas e interpretativas dos institutos jurídicos, é missão dos cursos preparatórios para o exercício da magistratura. O gosto pela leitura e pela pesquisa deve ser estimulado. A análise de casos concretos e a frequente atualização jurisprudencial precisam estar sempre presentes na administração das matérias. Para além dos manuais tradicionais do estudo de graduação, é imperioso que os cursos de preparação sejam instituídos em nível de pós-graduação, de modo a aprofundar o discente em estudo teórico mais alentado e no debate científico. Com isso tudo, não se descurar do caráter resolutório que permeia a atividade do juiz como operação sociopratica que é. Ao lado da teoria, o ensino nas escolas judiciais há de se ocupar da saída concreta, da solução dos casos[24], de como o conhecimento teórico adquirido pode fazer sentido e ter aplicação nas multiformes hipóteses que os conflitos apresentam.

[23] NALINI, José Renato. **Recrutamento e preparo de juízes**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1992. p. 93.

[24] Reforçando a necessidade de pensar o Direito com foco na resolução de problemas práticos: MENEZES CORDEIRO, António. **Tratado de direito civil**. Volume I: Introdução, fontes do direito; interpretação da lei; aplicação das leis no tempo; doutrina geral. 4. ed. Coimbra: Almedina, 2016. v. 1. p. 45-47.

A fim de fazer frente à utilização inflacionada do sistema judicial, caminho que se divisa é enxergar o juiz, para além da figura do prolator de decisão, como gestor tanto do processo, como dos fluxos procedimentais internos das unidades judiciárias, tudo com o fim de otimizar a entrega da prestação jurisdicional. Gestão dos serviços de justiça (*court management)*, acompanhada da gestão processual e da gestão decisional (*case management*) são, pois, elementos de particular importância nos tempos contemporâneos[25]. Incorporar aos magistrados de hoje e de amanhã lições de gestão, boa administração, transparência e *accountability* é papel que cabe às escolas judiciais na formação dos profissionais.

A operacionalização da gestão de processos e de gabinetes judiciais passa pelo uso de elementos interdisciplinares como a jurimetria, que intersecciona conhecimentos de Direito, Estatística e de Tecnologia da Informação, incluindo a automação de tarefas internas, a triagem de processos, a programação de sistema para determinadas funções e a alimentação de bancos de dados internos para pré-realização de minutas de decisões via ferramentas de inteligência artificial[26]. A parametrização e a organização interna são capazes de fazer frente à complexidade de temas, dando versatilidade ao juiz e à sua equipe de trabalho, propiciando resultados melhores e mais céleres, com diminuição de custos e de uso de recursos públicos.

> O emprego da metodologia das ciências da administração, sem olvidar os outros campos interdisciplinares, tende a auxiliar e otimizar a prestação do serviço público oficial de concessão

[25] BOCHENEK, Antônio Cesar *et al.* **Manual luso-brasileiro de gestão judicial**. São Paulo: Almedina, 2018. p. 18-22.

[26] Estes, acompanhados de outros elucidativos exemplos, constam de: ZANON JÚNIOR, Orlando Luiz. **Manual de gestão judicial**. São Paulo: Tirant Lo Blanch, 2021. p. 109-123.

> de tutela jurisdicional e, também, permitir novas perspectivas até para a produção jurígena, mormente no campo processual. Ademais, o aproveitamento das inovações nos campos, principalmente, da administração, da estatística, da informática, da economia e da psicologia comportamental pode resultar em um sistema judicial mais sofisticado, que possa superar as formas tradicionais e custosas de atendimento da demanda, procurando alternativas disruptivas, menos onerosas, mais rápidas e eficazes.[27]

O implemento da tecnologia e o estudo de seus impactos para as atividades forenses precisam estar na ordem do dia do ensino jurídico e das escolas judiciais. Tanto os juízes em atividade quanto aqueles que pretendem ingressar na carreira, e também as equipes de servidores do Poder Judiciário, precisam estar mais e mais habituados ao uso de ferramentas de tecnologia. Processos iniciais de letramento digital[28] medeiam evolução a degraus mais avançados, com reflexos na prestação do serviço judiciário.

[27] Estes, acompanhados de outros elucidativos exemplos, constam de: ZANON JÚNIOR, Orlando Luiz. **Manual de gestão judicial**. São Paulo: Tirant Lo Blanch, 2021. p. 25.

[28] Sobre a temática, elucidativo exemplo cai a lanço citar: "Um episódio interessante, que ajuda a ilustrar o momento do mercado, foi quando fomos convidados pelo CNJ para falar sobre o tema de Direito e Inovação e assim ajudar na reflexão do que futuramente passaria a ser denominado de Open Justice. Estávamos entusiasmados em Brasília com os ministros. Fiz uma das minhas típicas apresentações com muitos *slides*, supercolorida, em alta velocidade e um grande grau de irreverência. Eu acredito muito que quando um coração fala os outros escutam. Eu sempre busco falar com muito sentimento e entusiasmo. Os ministros adoraram, mas a conclusão do Presidente demonstrava muito o que estávamos vivendo: 'Bruno, adoramos as explicações. Muita coisa para refletir. Mas só uma pergunta. Você teria um glossário? Não entendemos metade das expressões que você utilizou'". FEIGELSON, Bruno; CARNEIRO, Tayná. Nanodegrees: caminhos possíveis para a educação jurídica em tempos de liquidez e aceleração. *In:* GOLDBERG, Maria Neuenschwander E. C (coord.). **Questões jurídicas atuais e perspectivas futuras sobre o ensino superior privado no Brasil**. São Paulo: Editora Saraiva, 2023. p. 85. *E-book.*

Entre outras formas de aprimoramento da atividade jurisdicional, ainda são citadas como exemplos[29]: a imediação inicial com a causa instaurada; o fomento à resolução pré-processual ou aos meios suasórios, mesmo após ajuizada a demanda; a calendarização processual; o saneamento compartilhado; a atenção às preclusões, o julgamento parcial de mérito; a linguagem das decisões com fundamentação concisa, coerente e inteligível.

Critérios decisórios íntegros e estáveis, que contribuam para mitigar o estado de aleatoriedade na aplicação do Direito e uma política de combate rigoroso a expedientes de má-fé processual e litigância frívola também devem ser lembrados como pontos de abordagem essenciais à função judicial[30]. Em todos esses campos, as escolas judiciais têm muito a expandir seus currículos e a contribuir para aprimoramento de seus cursistas.

Pari passu a essas habilidades técnico-operacionais, a formação contemporânea das escolas judiciais e de magistratura precisa atentar em seus currículos também para a formação atitudinal dos magistrados, de modo a instilar virtudes que se pretendam reitoras de suas atuações institucionais e interinstitucionais. O cultivo dessa formação contribuirá para auxiliar o Judiciário a manter seus lindes contramajoritários de atuação, com legitimação constitucional e política, sem que o protagonismo que se exige nos tempos atuais

[29] Alguns dos exemplos constam de: BOCHENEK, Antônio Cesar *et al.* **Manual luso-brasileiro de gestão judicial**. São Paulo: Almedina, 2018. p. 340 e ss.

[30] Consoante já tivemos oportunidade de obtemperar em sede monográfica, conforme: REIS, Eduardo Passold. **Má-fé processual**: estudo sobre coerência judicial e critérios de decisão. Londrina, PR: Thoth, 2021.

desborde em ativismo insindicável ou em um estado de incerteza, fruto da insegurança jurídica na conjugação de regras e princípios jurídicos[31].

As consequências econômicas, sociais e políticas das decisões judiciais são preocupações que devem perpassar o magistrado quando da realização do processo decisional. Impende instilar a preocupação com as consequências dos atos decisórios do juiz; trazer a lume o pensamento no *posterius* e no que decorre a partir dos atos jurisdicionais. Trata-se não apenas de um alvitre aos entes de educação judicial, mas, atualmente, de um dever positivado pela legislação a todos os órgãos estatais de decisão – tanto nas searas judicial e controladora quanto administrativa – consoante art. 20 da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro, com a redação dada pela Lei n. 13.655, de 25 de abril de 2018.[32]

Por certo, o consequencialismo não passou o critério único para a tomada de decisão. No entanto, haverá casos, especialmente diante da indeterminação de conceitos ou de sobreposições de princípios e regras a reger certa temática, em que a análise das consequências será impositiva. E revelará especial carga argumentativa ao julgador, com novos deveres de motivação:

[31] Sobre a temática, especificamente atentando a preocupações na seara da Responsabilidade Civil: ZANON JÚNIOR, Orlando; ENZWEILER, Romano José. A incerteza na responsabilidade civil. **Revista Brasileira de Direito Civil – RBDCivil**, Belo Horizonte, v. 25, p. 57-82, jul./set. 2020. Disponível em: https://rbdcivil.ibdcivil.org.br/rbdc/article/view/479/388. Acesso em: 22 out. 2023.

[32] "Nas esferas administrativa, controladora e judicial, não se decidirá com base em valores jurídicos abstratos sem que sejam consideradas as consequências práticas da decisão. Parágrafo único. A motivação demonstrará a necessidade e a adequação da medida imposta ou da invalidação de ato, contrato, ajuste, processo ou norma administrativa, inclusive em face das possíveis alternativas." BRASIL. **Lei n. 13.655, de 25 de abril de 2018**. Inclui no Decreto-Lei n. 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro), disposições sobre segurança jurídica e eficiência na criação e na aplicação do direito público. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13655.htm. Acesso em: 22 out. 2023

> A relevância do art. 20 da LINDB está não apenas na parte em que ele exige que as consequências sejam consideradas como também na parte em que ele exige que o julgador explicite, na fundamentação, o caminho que seu raciocínio trilhou para chegar até elas.
>
> É preciso, então, que o julgador esclareça quais sentidos podem ser extraídos do texto normativo e quais são as consequências práticas a que cada um desses sentidos pode levar; é preciso também que o julgador justifique a solução dada à luz da proporcionalidade (necessidade e adequação) e das possíveis alternativas decisórias. O parágrafo único do art. 20 determina que "a motivação demonstrará a necessidade e a adequação da medida imposta ou da invalidação de ato, contrato, ajuste, processo ou norma administrativa, inclusive em face das possíveis alternativas".[33]

Raciocinar e fundamentar a partir de premissas hipotéticas, vislumbrando possíveis consequências da decisão em um outro sentido não é algo simples; ao contrário, traz maior dificuldade ao complexo trabalho jurisdicional. Por isso, é tema a ser ensinado, a fim de ser aplicado nos casos em que a ponderação pelas consequências se fizer necessária.

A análise das consequências, no exemplo ora retratado, é apenas um dos pontos de inflexão da argumentação judicial. Este ponto está inserido em um arcabouço maior, relacionado também às virtudes comportamentais do juiz, que se refere à sua capacidade de

[33] DIDIER JUNIOR, Fredie; OLIVEIRA, Rafael Alexandria de. Dever judicial de considerar as consequências práticas da decisão: interpretando o art. 20 da Lei de Introdução às Normas do Direito brasileiro. **Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, n. 73, p. 123, jul./set. 2019. Disponível em: https://www.mprj.mp.br/documents/20184/1473819/Fredie+Didier+Jr.+%26+Rafael+Alexandria+de+Oliveira.pdf. Acesso em: 22 out. 2023.

comunicação oficial com clareza, integridade e adequação ao público a que se destina[34].

A comunicação formal-argumentativa do juiz, sua comunicação oral (com as partes, com outras instituições, com a imprensa) e sua forma de apresentar publicamente a atuação como representante do Estado-Juiz devem ser melhoradas, a fim de promover-se o aprimoramento dos juízes e da atuação do Poder Judiciário. A confiança e a credibilidade pública nos magistrados e nos serviços de Justiça estão em causa. Nessa seara, as escolas associativas também podem desempenhar seu papel, com a oferta de seminários de *media training*, cursos de comunicação em diferentes contextos, redação e argumentação jurídica, capacitação sobre cuidados com a exposição desmesurada em redes sociais etc.

Uma postura judicial construída com equilíbrio constitucional de respeito e interação com os demais poderes é aquela que se afasta do ativismo, legando às instituições estatais adequadas tudo aquilo para que foram chamadas originariamente a fazer. A cláusula de inafastabilidade do controle judicial não é sinônimo de um "governo de juízes", mas apenas uma garantia de acesso universal à resolução de conflitos jurídicos.

[34] Precisamente no emprego de linhas teóricas de argumentação e na comunicação social de suas práticas parecem residir os maiores desafios do juiz contemporâneo, conforme, assentam-se dos "modelos de juiz" "Hermes" e "Iolau", erigidos pela doutrina especializada. O Juiz "Hermes"– deidade da comunicação – foi apresentado por OST, François. Jupiter, Hércules, Hermes: tres modelos de juez. **Doxa**: Cuadernos de Filosofia Del Derecho, Alicante, n. 14, p. 182 e ss, 1993.; Já o "modelo de juiz" Iolau é apresentado por NEVES, Marcelo. **Entre Hidra e Hércules**: princípios e regras constitucionais como diferença paradoxal do sistema jurídico. 3. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2019. p. 221 e ss.

Por vezes, o cultivo de virtudes passivas[35] e da autocontenção judicial[36] pode ser o caminho adequado, quando a esfera deliberação de outros poderes for igualmente legítima, quando o cenário de assimetria informacional revelar que outras instituições são mais bem aparelhadas para a resolução do caso (teoria das capacidades institucionais), ou quando o diálogo interinstitucional traz maior representatividade à deliberação do que a imposição pura e simples pelo órgão jurisdicional. A contenção do ativismo representa um retorno aos lindes constitucionalmente instituídos ao Poder Judiciário de modo a evitar, a um só tempo, uma expansão desmedida e um ciclo de retroalimentação. Estudar as vertentes teóricas do ativismo judicial, da autocontenção, seus aspectos históricos e também a concretude prática das atitudes judiciais ativistas ou moderadas também se revela contribuição importante das escolas de magistratura na formação de seu corpo discente.

[35] Virtudes passivas: emprego criterioso de doutrinas e técnicas de não decisão em situações nas quais a discussão envolve questões políticas, ou ainda pendentes de maturação, ou a jurisdição é acionada sem uma controvérsia concreta e com fins consultivos, ou enfim, nos casos em geral nos quais seja indicado instar a esfera política a pronunciar-se, estabelecendo um diálogo interinstitucional democrático, reservando a jurisdição para as situações em que sejam necessários julgamentos baseados em princípios duradouros e deixando as conveniências abertas à política. SALLES, Bruno Makowiecky. **Acesso à justiça e equilíbrio democrático**: intercâmbios entre Civil Law e Common Law. Volume 2. Belo Horizonte: Dialética, 2021. v. 2. p. IV.

[36] Autocontenção judicial: tendência jurisdicional oposta ao ativismo, nos planos (*stricto sensu)* (*i*) interpretativo ou aplicativo e (*ii*) institucional ou relacional, notabilizada por atitudes judiciais de prudência e deferência às escolhas políticas dos ramos de governo, manifestadas no *judicial review* e na judicação ordinária, coletiva, ou individual, aí compreendidas as inúmeras dimensões da prática jurídica. SALLES, Bruno Makowiecky. **Acesso à justiça e equilíbrio democrático**: intercâmbios entre Civil Law e Common Law. Volume 2. Belo Horizonte: Dialética, 2021. v. 2. p. I-II.

4 CONCLUSÃO

Os reclamos sociais contemporâneos demandam do Poder Judiciário resolução de problemas diferentes e com novas interfaces de abordagem, do que se pleiteou nas últimas décadas. A superutilização dos serviços judiciais, somado a défices atitudinais no exercício da função jurisdicional, são alguns aspectos que mais preocupam.

Constância no aprimoramento, atenção a novos direitos, fomento ao estudo dogmático amplo, cuidado com as consequências das decisões judiciais, multiplicação das capacidades de gestão judicial e de uso de tecnologia, contenção do ativismo e adequada comunicação das decisões e da função jurisdicional são alguns dos pontos levantados como possíveis soluções para os problemas em causa.

As escolas de magistratura associativas, com desafios próprios de sua condição, aliadas às escolas judiciais, congregadas pela Renejum e pela Enfam, detêm papel essencial na procura por rumos de estabilidade, segurança e melhores práticas na educação judicial no Brasil.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Humberto. **Teoria dos princípios**: da definição à aplicação dos princípios jurídicos. 18. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2018.

BOCHENEK, Antônio Cesar *et al.* **Manual luso-brasileiro de gestão judicial**. São Paulo: Almedina, 2018.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988** (texto compilado). Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 8 out. 2023.

BRASIL. **Lei n. 13.655, de 25 de abril de 2018**. Inclui no Decreto-Lei n. 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro), disposições sobre segurança jurídica e eficiência na criação e na aplicação do direito público. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13655.htm. Acesso em: 22 out. 2023.

BUNN, Maximiliano Losso. Litigância predatória, esgotamento operacional da atividade jurisdicional e a obrigatoriedade de uso de ADRs para a otimização da jurisdição. *In:* ABREU, Pedro Manoel *et al* (org.). **Acesso à justiça**: novas perspectivas. Florianópolis: Habitus, 2019. p. 333-350.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Trad. Ellen Gracie Northfleet. 2. reimpr., 2015. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 1988.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Justiça em Números 2023**. Brasília, DF: CNJ, 2023. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/justica-em-numeros-2023.pdf. Acesso em: 8 out. 2023.

DIDIER JUNIOR, Fredie; OLIVEIRA, Rafael Alexandria de. Dever judicial de considerar as consequências práticas da decisão: interpretando o art. 20 da Lei de Introdução às Normas do Direito brasileiro. **Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, n. 73, jul./set. 2019. Disponível em: https://www.mprj.mp.br/documents/20184/1473819/Fredie+Didier+Jr.+%26+Rafael+Alexandria+de+Oliveira.pdf. Acesso em: 22 out. 2023.

DINAMARCO, Pedro da Silva. Litigiosidade excessiva e cultura da judicialização. *In:* DINAMARCO, Cândido da Silva *et al.* (org.). **Estudos em homenagem a Cândido Rangel Dinamarco**. São Paulo: Juspodivm: Malheiros, 2022.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Regimento Interno**. Aprovado pelo Tribunal Pleno do Superior Tribunal de Justiça em 8 de agosto de 2013, revisto e atualizado até a Resolução STJ n. 4 de 13 de março de 2014. Brasília, DF: Enfam, 2016. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2016/06/Regimento-interno_miolo_portal.pdf. Acesso em: 8 out. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (Brasil). **Resolução Enfam n. 1, de 1º de março de 2023**. Dispõe sobre a instituição da Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura – Renejum e dá outras providências.

Brasília, DF: Enfam, 2023. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/172971/Res_1_2023_enfam.pdf. Acesso em: 8 out. 2023.

FEIGELSON, Bruno; CARNEIRO, Tayná. Nanodegrees: caminhos possíveis para a educação jurídica em tempos de liquidez e aceleração. *In*: GOLDBERG, Maria Neuenschwander E. C (coord.). **Questões jurídicas atuais e perspectivas futuras sobre o ensino superior privado no Brasil**. São Paulo: Editora Saraiva, 2023. *E-book*. p. 939-943.

GARAPON, Antoine. **O guardador de promessas**: justiça e democracia. Tradução: Francisco Aragão. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.

HESPANHA, António Manuel. **Cultura jurídica europeia**: síntese de um milênio. Coimbra: Almedina, 2019.

JOBIM, Marco Félix. **Cultura, escolas e fases metodológicas do processo**. 4. ed. rev. e atual. de acordo com o novo CPC. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2018.

LEAL, Fernando. Seis objeções ao direito civil constitucional. **Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça**, Porto Alegre, v. 9, n. 33, p. 123-64, 2015. Disponível em: https://dfj.emnuvens.com.br/dfj/article/view/155. Acesso em: 13 out. 2023.

LIMA, Roberto Kant de. Antropologia jurídica. *In:* LIMA, Antonio Carlos de Souza (coord.). **Antropologia e direito**: temas

antropológicos para estudos jurídicos. Brasília, DF: Associação Brasileira de Antropologia, 2012. p. 35-54.

MARINONI, Luiz Guilherme. **Técnica processual e tutela dos direitos**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

MARTINS-COSTA, Judith. **A boa-fé no direito privado**: critérios para a sua aplicação. 2. ed., 2. tir. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MARTINS FILHO, Ives Gandra Martins. **O controle disciplinar da magistratura e o perfil ético do magistrado**. São Paulo: Saraiva, 2016.

CORDEIRO, António Menezes. **Tratado de direito civil**. Volume I: Introdução, fontes do direito; interpretação da lei; aplicação das leis no tempo; doutrina geral. 4. ed. Coimbra: Almedina, 2016. v. 1.

NALINI, José Renato. Consequencialismo: urgente, nefasto ou modismo? *In:* MARTINS, Ivens Gandra da Silva; CHALITA, Gabriel; NALINI, José Renato (coord.). **Consequencialismo no poder judiciário**. Indaiatuba, SP: Editora Foco, 2019. p. 29-42.

NALINI, José Renato. **Recrutamento e preparo de juízes**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1992.

NEVES, Marcelo. **Entre Hidra e Hércules**: princípios e regras constitucionais como diferença paradoxal do sistema jurídico. 3. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2019.

OST, François. Jupiter, Hércules, Hermes: tres modelos de juez. **Doxa**: Cuadernos de Filosofia Del Derecho, Alicante, n. 14, 1993.

PICARDI, Nicola. A vocação de nosso tempo para jurisdição. *In*: PICARDI, Nicola. **Jurisdição e processo**. Organizador e revisor técnico da tradução: Carlos Alberto Alvaro de Oliveira. Rio de Janeiro: Forense, 2008. p. 1-27.

RAMOS, Elival da Silva. **Ativismo judicial**: parâmetros dogmáticos. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2015. *E-book*.

REIS, Eduardo Passold. **Má-fé processual**: estudo sobre coerência judicial e critérios de decisão. Londrina, PR: Thoth, 2021.

SALLES, Bruno Makowiecky. **Acesso à justiça e equilíbrio democrático**: intercâmbios entre Civil Law e Common Law. Volume 1. Belo Horizonte: Dialética, 2021. v. 1.

SALLES, Bruno Makowiecky. **Acesso à justiça e equilíbrio democrático**: intercâmbios entre Civil Law e Common Law. Volume 2. Belo Horizonte: Dialética, 2021. v. 2.

SALLES, Bruno Makowiecky. Jurisdição polivalente: novos tempos, virtudes antigas. **Revista da ESMESC**, Florianópolis, v. 28, n. 34, p. 07-26, 2021. Disponível em: https://revista.esmesc.org.br/re/article/view/252. Acesso em: 13 out. 2023.

TORRANO, Bruno. **Democracia e respeito à lei**: entre Positivismo jurídico, Pós-Positivismo e Pragmatismo. 2 ed. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

VIANNA, Luiz Werneck; CARVALHO, Maria Alice Rezende de; MELO, Manuel Palacios Cunha; BURGOS, Marcelo Baumann. **Corpo e alma da magistratura brasileira**. 2. ed. Rio de Janeiro: Revan, 1997.

ZANON JÚNIOR, Orlando; ENZWEILER, Romano José. A incerteza na responsabilidade civil. **Revista Brasileira de Direito Civil – RBDCivil**, Belo Horizonte, v. 25, p. 57-82, jul./set. 2020. Disponível em: https://rbdcivil.ibdcivil.org.br/rbdc/article/view/479/388. Acesso em: 22 out. 2023.

ZANON JÚNIOR, Orlando Luiz. **Manual de gestão judicial**. São Paulo: Tirant Lo Blanch, 2021.

CAPÍTULO 19

ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO CEARÁ

AVANÇOS E DESAFIOS DA EDUCAÇÃO JUDICIAL: UM OLHAR SOBRE A ESCOLA SUPERIOR DE MAGISTRATURA DO ESTADO DO CEARÁ – ESMEC

FRANCISCO LUCIANO LIMA RODRIGUES[*]
FRANCISCO ANASTÁCIO CAVALCANTE NETO[**]
BEATRIZ DE CASTRO ROSA[***]
MOISES ANTÔNIO FERNANDES MONTE COSTA[****]

[*] Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. Diretor da Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará. Doutor em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco, com estágio de pesquisa na Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa - Portugal. Professor titular do Programa de Pós-Graduação Mestrado/Doutorado em Direito Constitucional da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Professor associado da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Ceará. E-mail: lucianolima@unifor.br.

[**] Juiz de Direito do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará – TJCE. Coordenador-Geral da Escola Superior de Magistratura do Estado do Ceará – Esmec (2023-2025). Mestrando no Programa de Pós-Graduação Mestrado/Doutorado em Direito Constitucional da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Formador da Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará - Esmec.

[***] Diretora pedagógica da Escola Superior de Magistratura do Estado do Ceará – Esmec e líder técnica do Projeto de Desenvolvimento de Pessoas do TJCE. Doutora em Direito pela Universidade de Fortaleza. Formadora da Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará - Esmec. Professora do programa de pós-graduação *stricto sensu* em Direito do Centro Universitário Christus – Unichristus e professora dos cursos de graduação em Direito da Universidade de Fortaleza (UNIFOR) e do Centro Universitário Christus – Unichristus.

[****] Diretor administrativo e financeiro e diretor-geral da Escola Superior de Magistratura do Estado do Ceará – Esmec. Mestre em administração de empresas pela Unifor. Formador da Esmec.

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 Os desafios na formação jurídica da magistratura. 3 Planejamento estratégico e política educacional. 4 Conclusão. Referências.

1 INTRODUÇÃO

O contexto da contemporaneidade tem imposto diversos desafios à vida em sociedade. Além dos exponenciais avanços tecnológicos, transformações sociais que, indiscutivelmente, afetaram o mundo do trabalho e as relações humanas, de modo que a complexidade social tornou imprescindível o contínuo aprimoramento profissional.

É nesse contexto que se pretende discutir sobre a formação da magistratura. Trata-se de uma pauta premente, não apenas pela necessidade de desenvolvimento técnico-jurídico e pelos requisitos legais da atividade para esses profissionais, mas também pela indispensabilidade do desenvolvimento de competências e habilidades necessárias à conjuntura do século XXI, tais como habilidades gerenciais, destreza digital e consciência social a partir de uma formação humanística, tornando indispensável um corpo de magistradas e magistrados atualizado e capacitado de forma multidisciplinar.

Por essa razão, a formação de magistradas e magistrados exige a constante busca por ferramentas curriculares que estimulem o desenvolvimento das capacidades técnicas e humanísticas alinhadas aos desafios do cotidiano da atividade judicante e às mais diversas demandas sociais. Contudo, uma formação humanista, pragmática e interdisciplinar acaba esbarrando em concepções formalistas,

dogmatistas e tecnicistas[1], suprimindo modos colaborativos e circulares de aprendizagem.

Durante muitos anos, os debates pedagógicos pretendiam apenas definir um currículo baseado nos conteúdos considerados como imprescindíveis à formação jurídica. Realizava-se apenas a análise das disciplinas e dos conteúdos que deveriam compor a nova matriz do referido curso de Direito, para que os profissionais ali formados pudessem exercer suas funções com maestria, visto que estariam tecnicamente bem preparados. O mais alarmante, no entanto, é que, ainda hoje, esse tipo de discussão está em pauta em boa parte das Instituições de Ensino Superior – IES em Direito.

No entanto, é necessário avançar em busca de uma formação jurídica mais complexa. A evolução da Revolução 4.0 afetará as atividades lineares, ocorrendo a substituição de trabalhos rotineiros, programáveis, e esse impacto será imediato. As máquinas, que inicialmente substituíram o trabalho braçal e depois o trabalho repetitivo, em breve chegarão para substituir parte do trabalho intelectual, pois estão em constante aperfeiçoamento.

Desse modo, as escolas de magistratura enfrentam o complexo desafio de preparar profissionais, a partir de práticas pedagógicas adequadas às imprevisíveis demandas da contemporaneidade de um mundo orientado pela velocidade, em um contexto de constante transformação das relações sociais e dos instrumentos de trabalho.

Em vista disso, a Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará – Esmec tem desenvolvido estratégias que, orientadas pelas diretrizes da Escola Nacional de Formação de Magistrados – Enfam, pelo Plano Estratégico (2021-2026) do Conselho Nacional de Justiça – CNJ

[1] SANTOS, Lídia Ribeiro dos. **A construção do Planejamento Estratégico em uma Escola de Magistratura**: concepções e práticas. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade Federal de Brasília, Brasília, DF, 2019. p. 28.

e pelo Plano Estratégico (2021-2026) do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará – TJCE, buscam uma formação direcionada à complexidade da atividade jurisdicional.

No esforço de romper com um modelo de ensino meramente passivo e unilateral, a escola tem buscado ferramentas que aproximem o conhecimento essencial ao alcance dos fins institucionais e o conhecimento percebido como necessário ao enfrentamento dos desafios cotidianos da prática jurisdicional, constituindo uma via dinâmica e mútua de construção do aprendizado.

Para tanto, a escola propôs constantes mecanismos de participação, como formulários de satisfação, avaliações de reação e pesquisa de interesses, instrumentos que foram utilizados na condução de decisões administrativas, estruturais e pedagógicas. No anseio de aprofundar mecanismos de participação, a Esmec também está realizando um mapeamento de competências, de caráter não avaliativo, como método de pesquisa científica quali-quantitativa voltada ao embasamento curricular.

Em conjunto, as atividades têm o intuito de desenvolver, democraticamente, uma política de educação judicial que contribua para o enfrentamento dos desafios e para adaptação às evoluções da atividade judicante, a partir da compreensão das necessidades calculadas e auto percebidas em termos de capacitação.

Com efeito, o presente estudo qualitativo tem o condão de descrever como a Escola Superior de Magistratura do Estado do Ceará tem mobilizado recursos interdisciplinares, entre eles, a Análise de Necessidades em Capacitação – ANC, como estratégias para a promoção de um aprendizado democrático.

Para tanto, o estudo descritivo se utilizou de pesquisa bibliográfica e documental, para análise de materiais institucionais e de documentos oficiais de domínio público e relatórios internos, para alcançar o objetivo proposto. Desse modo, o ensaio está dividido em

duas seções: a primeira trata dos desafios pedagógicos da formação da magistratura, ao passo que a segunda aborda as estratégias pedagógicas incorporadas pela Esmec no período de 2021-2023.

2 OS DESAFIOS NA FORMAÇÃO JURÍDICA DA MAGISTRATURA

A formação de juízas e juízes se reverte de suma importância, pois "nenhuma democracia poderá sobreviver sem juízes éticos, independentes, competentes e cumprindo com dedicação a sua missão, garantidora maior dos direitos do cidadão"[2]. No entanto, os processos pedagógicos, principalmente no âmbito da educação jurídica, se materializam entre "a arqueológica aula discursiva e não dialogada e a crença mágica na tecnologia educacional, entendida como uma panaceia que transcende os sujeitos envolvidos no ato relacional de educar"[3]. Portanto, essa formação ainda é "bastante arcaica e conservadora, atendendo a um modelo dogmático-positivista que pressupõe uma sociedade estável, para a qual a codificação é suficiente"[4].

Contudo, a contemporaneidade impulsionou diversas transformações sociais que impactaram em necessárias mudanças no âmbito da formação da magistratura, exigindo uma constante

[2] CANTARELLI, Margarida de Oliveira. A formação de magistrados. *In:* CONGRESSO BRASILEIRO DE MAGISTRADOS BRASILEIROS, 19., 2006, Curitiba. **Anais** [...]. Curitiba: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, 2006. p. 65.

[3] AGUIAR, Roberto A. R. de. **Habilidades**: ensino jurídico e contemporaneidade. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p. 177.

[4] SANTOS, Lídia Ribeiro dos. **A construção do Planejamento Estratégico em uma Escola de Magistratura**: concepções e práticas. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade Federal de Brasília, Brasília, DF, 2019.

busca por ferramentas pedagógicas que desenvolvam capacidades acadêmicas e humanísticas coerentes com os desafios do cotidiano da atividade judicante e as mais diversas demandas sociais: eis o desafio das escolas de magistratura. Desse modo:

> A sociedade globalizada, interdependente e com acesso à informação de forma instantânea, caracteriza-se, hoje, pela substituição das certezas pelas incertezas. Se, no passado, o aplicador do direito restringia-se à obediência à lei para solucionar conflitos, hoje, tal modelo não se mostra suficiente, uma vez que princípios podem ser relativizados, e o próprio direito está em constante evolução[5].

Assim, desponta para as escolas de magistratura o desafio de preparar profissionais a partir de práticas pedagógicas adequadas às imprevisíveis demandas da contemporaneidade de um mundo orientado pela velocidade e pelas constantes transformações sociais, exigindo um novo olhar para o perfil do magistrado.

Esse perfil é constituído de um dever-ser dinâmico e mutável, que direciona "um modelo ideal que tem por finalidade criar diretrizes para práticas pedagógicas formativas ou instrucionais que atendam às necessidades e demandas contemporâneas no âmbito profissional, tecnológico, humanístico e existencial"[6].

Nesse sentido, a educação judicial no âmbito da magistratura estadual deve considerar a multiplicidade de contextos em que se desenvolve a atividade laboral. Como exemplo disso, tem-se

[5] MOSZKOWICZ, Monique Geller. **O papel das escolas de magistratura na seleção e formação do magistrado contemporâneo**. 2010. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) – Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2010. p. 13.

[6] AGUIAR, *op. cit.*, p. 177.

aproximadamente 500 pessoas, entre magistradas e magistrados, em atividade no TJCE, que desenvolvem suas atividades judiciais em localidades diferentes, as quais apresentam dinâmicas próprias e oferecem recursos diferenciados. Ao mesmo tempo, atuarão de modo heterogêneo à medida que alguns lidarão com unidades judiciais especializadas e outros não, entre outras diversas questões.

Com isso, certamente, as magistradas e os magistrados que atuam na Vara de Organizações Criminosas, Vara de Proteção à Dignidade Sexual de Crianças e Adolescentes, ou ainda, aquelas ou aqueles alocadas ou alocados em Vara da Fazenda Pública necessitam de prioridade em formação bastante diferenciada, sob pena de impor uma formação superficial e incoerente com os desafios diários de sua atuação profissional.

Nesse contexto, "o magistrado requerido pelo Estado Democrático de Direito é, mais que tudo, um humanista alguém com formação interdisciplinar, com conhecimento"[7] e principalmente "com a sensibilidade suficiente para resolver os mais diversos conflitos, inclusive aqueles que não são narrados nos autos do processo e dos quais a detecção depende a efetiva pacificação social"[8].

Com efeito, "a mente privilegiada que decorou todo o conhecimento enciclopédico exigível de um candidato a juiz, contido na legislação, na doutrina e na jurisprudência, se não for sensível aos apelos éticos de uma nacionalidade sedenta de justiça, nada mais fará senão afligir o já aflito"[9]. No mesmo sentido, Dallari aponta que:

[7] TARGA, Maria Inês Corrêa de Cerqueira César. **Formação de juízes do trabalho no Brasil após a Constituição Federal de 1998**: a escola de magistratura da justiça do trabalho da 15ª Região. 2008. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2008. p. 17.

[8] *Ibid.*, p. 17.

[9] NALINI, José Renato. As virtudes cardeais do juiz brasileiro. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v. 881, p. 59, 2009.

> Não basta verificar se o candidato tem bons conhecimentos técnico jurídicos, pois o juiz que oferecer apenas isso, ainda que em alto grau, não conseguirá ser mais do que um eficiente burocrata. É indispensável, para a boa seleção e, consequentemente, para que se tenha uma boa magistratura, que sejam selecionadas pessoas que, a par de seus conhecimentos jurídicos, demonstrem ter consciência de que os casos submetidos a sua decisão implicam interesses de seres humanos. O candidato a juiz deverá demonstrar que tem condições para avaliar com independência, equilíbrio, objetividade e atenção aos aspectos humanos e sociais, as circunstâncias de um processo judicial, tratando com igual respeito a todos os interessados e procurando, com firmeza e serenidade, a realização da justiça[10].

Nesse panorama, "há, portanto, necessidade de seleção de pessoas com vontade de realização de justiça, conscientes de suas deficiências e que possuam um plano contínuo pessoal de aprimoramento"[11]. Dessa forma, a condição de magistrado carrega em si a demanda por conexão, "não apenas à ciência jurídica, mas a diversos outros ramos de conhecimento humano, como a psicologia, a filosofia e a sociologia"[12], articulação que possibilita a realização da justiça social. Nesse sentido, sintetiza Schmidt:

[10] DALLARI, Dalmo de Abreu. **O poder dos juízes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 27.

[11] MOSZKOWICZ, Monique Geller. **O papel das escolas de magistratura na seleção e formação do magistrado contemporâneo**. 2010. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) – Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2010. p. 20.

[12] CHAPPER, Angela Rosi Almeida. O poder judiciário e a sociedade. **Cadernos da Escola Judicial do TRT da 4ª Região**, Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 68-77, 2009. p. 68.

> Com efeito, 'de nada adianta um Poder Judiciário que não seja capaz de conferir eficácia aos direitos fundamentais e, vice-versa, de nada adianta um elenco de direitos fundamentais se o Poder Judiciário não é capaz de garanti-los, de implementá-los' (CAMPILONGO, 2000, p. 101, *apud* PORTO, 2020, pp. 59-80). [...] A necessidade de se conferir legitimidade social ao Poder Judiciário, dada a relação indissociável dessa legitimidade com a realização dos direitos fundamentais, torna imprescindível que se desenvolva uma efetiva comunicação entre esse poder e a sociedade, a fim de se aprimorar a confiança do público e, consequentemente, de se fortalecer o regime democrático como um todo[13].

Assim, a realidade fática aponta para uma rotina de trabalho exaustiva, permeada por funções que não se limitam às competências técnico-jurídicas e abrangem capacidades gerenciais, atitudinais e tecnológicas. À medida que o trabalho exige minuciosa análise, requer também celeridade, de modo que "o papel do magistrado em uma sociedade em constante transformação econômica, tecnológica, política e cultural é muito difícil"[14].

Desse modo, percebe-se a acentuada necessidade de se adotarem modelos pedagógicos abrangentes e otimizados, que garantam a oportunidade de formação e de aperfeiçoamento às magistradas e aos magistrados, ainda que diante da escassez de

[13] SCHMIDT, Ítala Colnaghi Bonassini. O poder Judiciário e a sua relação com a sociedade: a gestão da comunicação pelos Tribunais. **Revista Jurídica da Seção Judiciária de Pernambuco**, Pernambuco, n. 14, p. 207, 2022.

[14] RAMOS, Lucia Lambert Passos; PIRES, Victória Brasiliense de Castro. O "mundo do direito": aspectos da construção das identidades profissionais de advogados e juízes no Brasil. *In*: SEMINARIO, César Bázan; CUÉLLAR, Angélica; GÁLVEZ, Aníbal; SERNA, Miguel (coord.). **Derechos, Justicia y Estado**: Contradicciones y Disputas entre Instituciones, Agentes, Prácticas y Fatores de Poder. Lima: Associación Latinoamericana de Sociologia (ALAS), 2021. p. 22-38.

tempo e alto volume de trabalho, devendo o trabalho das escolas de magistratura estar pautado em bases diversas e abrangentes da complexidade do real. Diante desse desafio, a elaboração de uma política educacional ampla e participativa é uma medida imprescindível.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E POLÍTICA EDUCACIONAL

O fluxo contínuo de transformações sociais em um contexto mundial culminou na incorporação ao ambiente organizacional de modelos de gestão a partir da noção de competência. Por sua vez, as competências são conceituadas por Hugo Pena Brandão[15] como "combinações sinergéticas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressa pelo desempenho profissional dentro de um determinado contexto organizacional" que são reveladas à medida que as pessoas atuam, sendo uma espécie de ligação entre as condutas individuais e a estratégia organizacional.

Com isso, percebe-se a valorização das competências individuais e coletivas como meio para o alcance de um bom desempenho institucional, à proporção que se busca, por meio do modelo de gestão por competências, "gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as

[15] BRANDÃO, Hugo Pena *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 877, 2008.

competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis"[16].

Nesse processo, há uma relação de interdependência entre a aprendizagem e a competência, uma vez que a primeira é o processo pelo qual se adquire a segunda[17]. Por sua vez, a competência se manifesta mediante comportamentos observáveis que ao serem avaliados contribuem para a transparência, motivação e satisfação, instruindo ferramentas para dirimir as dificuldades que se apresentam no contexto profissional, trazendo alinhamento entre a cultura organizacional e a postura profissional.

> Numa sociedade cada vez mais complexa, impulsionada pela integração de mercados e pelo desenvolvimento das tecnologias digitais, aumentam as exigências por profissionais flexíveis e qualificados que possam contribuir para alavancar os resultados empresariais. Nesse cenário de grande turbulência, decorrente do aumento das descontinuidades e incertezas ambientais, organizacionais e de mercado, o comportamento das organizações, resultante da criação e recriação das interações entre os indivíduos, impacta significativamente no seu desempenho[18].

O Conselho Nacional de Justiça apresentou, por meio da Resolução n. 325, de 29 de junho de 2020, a Estratégia Nacional

[16] BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 56, n. 2, p. 179, 2005.

[17] MAIA, Letícia Gomes; MORAES, Melissa de Machado; FREITAS, Liziane Castilhos de Oliveira de. Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por competências. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 182, 2011.

[18] MENEZES, Ronald do Amaral; AMARAL, Mirian Maia do. Competências: conceitos, pressupostos e processos. *In:* BERNADINI, Cristina Helena. **Educação por competências**: teoria e prática para professores e gestores. São Paulo: Iglu, 2010. p. 154.

do Poder Judiciário para o período de 2021 a 2026[19], no qual os macrodesafios foram estabelecidos em três eixos: sociedade, processos internos e aprendizado e crescimento, o que demonstra seu alinhamento à própria visão do CNJ, a qual almeja um "Poder Judiciário efetivo e ágil na garantia dos direitos e que contribua para a pacificação social".

No eixo sociedade, abordou-se o desafio da concretização dos direitos e garantias fundamentais, da atenuação da desigualdade social e da atenção aos direitos de grupos minoritários e à acessibilidade. No âmbito dos processos internos, priorizou-se a agilidade e produtividade; o enfrentamento à corrupção, à improbidade administrativa e aos ilícitos eleitorais; a prevenção de litígios e adoção de soluções consensuais para os conflitos; a consolidação do sistema de precedentes obrigatórios; a promoção da sustentabilidade; o aperfeiçoamento da gestão da justiça criminal; e o aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária. Por fim, o eixo de aprendizado e crescimento apontou para a necessidade de aperfeiçoamento da gestão de pessoas, da gestão orçamentária e financeira e do fortalecimento da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário – ENTIC-JUD e proteção de dados.

Os três eixos atravessam a missão das escolas de magistratura como principais facilitadoras na capacitação e no aperfeiçoamento permanente da magistratura, de modo que são temáticas constituintes do desenvolvimento das atividades formativas, visto que a capacitação permanente de magistradas e magistrados é fundamental ao alcance dos objetivos institucionais, notadamente, ao priorizar as competências que favorecem a qualidade e eficiência do serviço público.

[19] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Gestão por competências passo a passo**: um guia de implementação. Brasília, DF: CEAJUD, 2016.

Não obstante, a gestão de pessoas é um tema relevante, uma vez que tem como um dos indicadores o índice de capacitação de magistradas e magistrados. Portanto, o aperfeiçoamento da gestão de pessoas diz respeito "ao conjunto de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos do órgão, favorecendo o desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e cooperação", buscando o efetivo alcance dos objetivos estratégicos institucionais[20].

Por seu turno, o plano estratégico do TJCE[21] definiu como objetivos de contribuição da Esmec:

Quadro 1 – Objetivos de contribuição da Escola Superior de Magistratura no Plano Estratégico (2021-2030) do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

FORTALECER A CULTURA DE INOVAÇÃO E SUAS COMPETÊNCIAS	Intensificar a oferta de cursos de pós-graduação, extensão e educação continuada.
	Fortalecer a governança e os processos de trabalho, alinhando-os à cultura de inovação.
	Atualizar os processos de investigação, estratégias e ferramentas nas ações educacionais.
	Identificar e aplicar tecnologias e metodologias que incluam o aluno como agente ativo do processo de aprendizagem.
APRIMORAR A GESTÃO DE PESSOAS	Mapear e ofertar cursos direcionados às necessidades estratégias do TJCE.

Fonte: elaboração própria com base no Plano Estratégico 2021-2023 da Esmec

[20] CANTARELLI, Margarida de Oliveira. A formação de magistrados. *In:* CONGRESSO BRASILEIRO DE MAGISTRADOS BRASILEIROS, 19., 2006, Curitiba. **Anais** [...]. Curitiba: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, 2006. p. 65.

[21] ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO CEARÁ. Portaria n. 23, de 22 de abril de 2022. Publicação Oficial do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. **Caderno 1 – Administrativo**: Fortaleza, ano XII, ed. 2828, p. 49, 2022.

Entende-se que "o planejamento estratégico é definido pelas ações que identificam oportunidades e ameaças do ambiente em que a organização opera, visando observar as suas forças e as suas fraquezas"[22], de modo a verificar a capacidade atual e potencial de "atuação para que possa antecipar às necessidades e demandas da sociedade e sua legitimidade"[23]. Desse modo, para o acompanhamento de ações estratégicas, é fundamental que metas e indicadores mensuráveis estejam bem definidos e coerentes com as possibilidades de execução, facilitando a coordenação de propósitos da instituição a médio e longo prazo.

[22] PICCHIAI, Djair. As metas e os indicadores no processo de planejamento: estudo de caso de uma universidade pública, discussão e análise. **Connexio – Revista Científica da Escola de Gestão de Negócios**, Rio Grande do Norte, ano 5, n. 2, fev./jul. 2016.

[23] TARGA, Maria Inês Corrêa de Cerqueira César. **Formação de juízes do trabalho no Brasil após a Constituição Federal de 1998**: a escola de magistratura da justiça do trabalho da 15ª Região. 2008. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2008. p. 17.

Em razão disso, como desdobramento da estratégia, foram fixados 7 indicadores de desempenho, cada um deles correspondendo às metas a serem desenvolvidas no período de 2021-2026[24] pela Esmec:

Quadro 2 – Planejamento Estratégico Esmec (2021-2023)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO	INDICADOR	META
Aprimorar a gestão de pessoas	Mapear e ofertar cursos direcionados às necessidades estratégicas do Tribunal.	Índice de execução das capacitações de formação continuada	Ofertar até 2026, 95% das capacitações planejadas em formação continuada.
Fortalecer a cultura de inovação e suas competências	Identificar e aplicar tecnologias e metodologias que incluam o aluno como agente ativo do processo de aprendizagem.	Índice de percepção dos alunos em relação à aplicação de metodologias ativas de aprendizagem	Alcançar, até 2026, 90% à percepção dos alunos na utilização das metodologias ativas nos cursos ofertados.
	Atualizar processos de investigação, estratégias e ferramentas nas ações educacionais.	Quantidade de publicações científicas indexadas da Esmec	Publicar, até o ano de 2026, 70 produções científicas, observando o quantitativo mínimo de 5 publicações por linha de pesquisa.
	Fortalecer a governança e os processos de trabalho, alinhando-os à cultura de inovação.	Índice de governança, inovação e satisfação da Esmec	Alcançar, até 2026, 85% da nota máxima do resultado do nível de governança da Esmec.
	Intensificar a oferta de cursos de pós-graduação, extensão e educação continuada na modalidade remota e EaD.	Percentual de participantes concluintes nos cursos de pós-graduação ofertados	Ter, no mínimo, 80% de participantes que concluíram os cursos de pós-graduação em 2021 e 2022, 85% em 2023 e 2024 e 90% em 2025 e 2026.
	Intensificar a oferta de cursos de pós-graduação, extensão e educação continuada.	Percentual de participantes concluintes nos cursos de extensão ofertados	Ter, no mínimo, 68% de participantes que concluíram os cursos de extensão em 2026.
	Intensificar a oferta de cursos de pós-graduação, extensão e educação continuada.	Percentual de magistrados concluintes nos cursos de educação continuada ofertados	Ter, no mínimo, 84% de magistrados que concluíram os cursos de educação continuada em 2026.

Fonte: elaboração própria com base na Portaria n. 23/2022 da Esmec

[24] ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO CEARÁ, *op. cit.*

Refletindo a missão organizacional, os objetivos correspondem àquilo que deve ser alcançado em um determinado período, à medida que as metas quantificam os objetivos pretendidos[25]. Para a materialização das metas, a escola estabeleceu um plano de ação como ferramenta organizacional que priorizasse métodos ativos que permitissem a interação e a participação dos discentes. Nesse processo,

> Desenvolve-se também dentro de um caráter formativo, em que a participação, o relacionamento interpessoal e a demonstração da apropriação do conhecimento são constantemente observados pelo docente-facilitador. Aferida, também, por meio de estudo e solução de situações hipotéticas e /ou casos concretos especialmente selecionados para a aplicação imediata do conhecimento/competência relacionado a cada módulo do curso e necessárias ao desempenho da função judicante[26].

Tal planejamento demonstra profundo comprometimento com o constitucional tripé universitário, promovendo ensino, pesquisa e extensão como ferramentas indissociáveis para a formação da magistratura. Com isso, contempla-se a transversalidade no âmbito institucional, imprescindível à consecução de objetivos compartilhados em uma instituição.

[25] TARGA, Maria Inês Corrêa de Cerqueira César. **Formação de juízes do trabalho no Brasil após a Constituição Federal de 1998**: a escola de magistratura da justiça do trabalho da 15ª Região. 2008. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2008. p. 17.

[26] BARROS, Márcia Maria Nunes de; VITIVSKY, Vladimir Santos. **Curso de Formação Inicial e de Aperfeiçoamento para fins de vitaliciamento de magistrados**: relato de uma experiência e de um porvir. Brasília, DF: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, dez. 2015. p. 2.

Nesse sentido, a formação inicial para magistratura se reveste de fundamental importância, momento em que o juiz é preparado para o exercício de uma profissão complexa em um contexto de socialização profissional. A socialização é uma ferramenta essencial nesse processo, pois para além do conhecimento teórico, traz espécie de conhecimento voltado "às regras práticas de socialização para o trabalho, que não são ensinadas explicitamente, mas fazem parte de um conjunto de conhecimentos sobre a performance na profissão, indispensáveis do ponto de vista dos novos magistrados"[27].

No âmbito da Esmec, o curso de formação inicial de magistradas e magistrados inclui 40 horas-aula com destinação ao Módulo Nacional Enfam, 290 horas-aula ao ensino teórico-prático e 180 horas-aula para o estágio supervisionado nas unidades judiciárias e visitas técnicas. Desse modo, a ação educacional do curso inicial está pautada no planejamento do ensino a partir de elementos expositivos e dialogados, com ênfase na participação e na reflexão crítica do educando-magistrado, garantindo a possibilidade de vislumbrar um cenário que aponta para sua segurança e eficiência no desempenho de suas atividades jurisdicionais.

Esse planejamento deve considerar a complexidade social e a responsabilidade em formar profissionais fiéis aos preceitos legais, mas conscientes de que "a aplicação acrítica da lei, por si só, deixou de significar justiça"[28] na contemporaneidade, exigindo do julgador

[27] RAMOS, Lucia Lambert Passos; PIRES, Victória Brasiliense de Castro. O "mundo do direito": aspectos da construção das identidades profissionais de advogados e juízes no Brasil. *In*: SEMINARIO, César Bázan; CUÉLLAR, Angélica; GÁLVEZ, Aníbal; SERNA, Miguel (coord.). **Derechos, Justicia y Estado**: Contradicciones y Disputas entre Instituciones, Agentes, Prácticas y Fatores de Poder. Lima: Associación Latinoamericana de Sociologia (ALAS), 2021.

[28] PETERMANN, Vânia. Entre o poder de decidir e a subtração de outros poderes: a importância da formação inicial do juiz no contexto da judicialização. **Saberes da Amazônia**, Porto Velho, v. 1, n. 1, p. 141, jan./abr. 2016.

ampla compreensão dos fenômenos sociais e das repercussões de suas decisões. Nesse sentido, para Roesler, o aprendizado deve considerar a "dimensão política da atividade judicial, seu caráter valorativo e a implementação de um padrão ético de conduta profissional que auxilie a controlar a discricionariedade e a evitar o abuso de poder"[29].

Com efeito, o indicador que trata do Índice de Aprimoramento dos Magistrados, do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Ceará, foi progressivamente alcançado com êxito. A meta previa a capacitação de 35% dos magistrados em 40 horas-aula. Contudo, os índices obtidos foram superiores: 37% em 2021 e 42% em 2022.

Além disso, a formação inicial é também uma oportunidade de dialogar com o corpo discente a necessidade de se priorizar uma educação continuada e permanente para o bom exercício das funções jurídicas, estreitando laços de pertencimento e interesse nas atividades da Escola de Magistratura.

Outrossim, o CNJ conceitua a formação continuada como o desenvolvimento das competências necessárias ao longo da vida funcional da servidora e do servidor, compreendendo ações educacionais de ordem técnica, gerencial e comportamental, formação de multiplicadoras e multiplicadores e programas de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*.

Nesse campo, cerca de 51 cursos de formação continuada foram oferecidos entre 2021 e 2022 na modalidade a distância – EaD, o que considerou que, em determinadas circunstâncias socioeconômicas, o ensino virtual pode democratizar o aprendizado, à medida que pode provocar no magistrado a busca por aperfeiçoamento em suas habilidades tecnológicas.

[29] ROESLER, Claudia Rosane. Os sistemas de seleção dos juízes nas democracias constitucionais. **Novos Estudos Jurídicos**, v. 12, n. 1, p. 35-42, jan./jun. 2007.

A relevância de oferecer ambas as modalidades de ensino (presencial e virtual) cresceu no âmbito da Justiça estadual cearense, ente federativo constituído por 184 municípios e 20 microrregiões administrativas distribuídas em 145.886,308 km², os quais são cobertos, além da sede localizada em Fortaleza, pelos polos de Sobral, Crato e Iguatu.

No ano de 2021, em vista do contexto pandêmico, sete cursos foram realizados de modo virtual e 28 a distância; ao passo que, em 2022, 28 cursos se realizaram *on-line* e 28 presencialmente. A adoção dessas estratégias para as ações formativas foi capaz de possibilitar a formação de 1.864 discentes – magistradas e magistrados e servidoras e servidores –, de modo que, a demonstrada adesão e a apresentação de demanda pelas unidades judiciárias também impulsionaram a necessidade de credenciamento de 38 novos cursos de formação continuada perante a Enfam.

Quadro 3 – Servidoras e servidores formadas e formados em cursos de formação continuada no período de 2021-2022

	2021	**2022**
MAGISTRADOS	239	322
SERVIDORES	388	577

Fonte: elaboração própria

No ano de 2022, ressalte-se que, dos 450 magistrados, 338 realizaram, ao menos, uma capacitação, superando a meta definida no indicador de qualificação de magistradas e magistrados (Quadro 3). De forma semelhante, até outubro de 2023, foram ofertados 27 cursos de formação continuada, sendo 10 deles na modalidade edu-

cação a distância, os quais tiveram 2.602 inscritos e 1.047 selecionados. Ao todo, foram 580 horas de aula, utilizadas para formação de magistradas e magistrados e servidoras e servidores em temáticas de direitos humanos, gestão, autoconhecimento, tecnologia, inovação e processos.

Na atualidade, as escolas de magistratura não atendem tão somente a necessidade de desenvolver atividades de formação inicial, aperfeiçoamento, especialização e atualização da magistratura, mas de promover a melhoria da prestação de serviços ao jurisdicionado e integralização do acesso à justiça, a partir da integração de demandas em diversas esferas, inclusive, internacionais[30]. Sendo assim, a totalidade dos macrodesafios do CNJ está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS estabelecidos pela Organização das Nações Unidas – ONU.

Desse modo, priorizou-se a oferta de cursos alinhados às Metas Nacionais do Conselho Nacional de Justiça (9) e aos ODS estabelecidos pela ONU por meio da Agenda 2030, especialmente, no que concerne aos Objetivos 5, 10 e 16, os quais almejam:

[30] MEDINA, Patrícia; MARQUES, Vinícius Pinheiro; BARBOZA, Vinícius Fernandes. O papel das Escolas Superiores da Magistratura Estaduais na construção do acesso à justiça, a melhoria da prestação jurisdicional e a contribuição para os objetivos de desenvolvimento sustentáveis. **Revista da AJURIS**, Porto Alegre, v. 49, n. 152, p. 271, 2022.

Quadro 4 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

IGUALDADE DE GÊNERO	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.
REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES	Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.
PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

Fonte: elaboração própria

A importância de observação dos ODS parte da necessidade de integração das instituições para o alcance de um mundo mais pacífico, próspero, saudável e justo para todos, objetivos que impactam diretamente nas atividades do Poder Judiciário e implicam a necessidade de se formarem magistradas e magistrados cada vez mais responsáveis socialmente e conscientes de seu papel na sociedade e no mundo.

Sendo assim, a formação das magistradas e dos magistrados em toda sua complexidade pressupõe o desenvolvimento de competências específicas também aos docentes, que devem possuir domínio sobre a compreensão pedagógica dos processos de ensino e aprendizagem e de metodologias de ensino adequadas ao perfil de discentes adultos (andragogia), visando à superação do modelo acadêmico de transmissão de conhecimentos em favor da formação profissional contextualizada na magistratura.

Nesse ponto, durante os anos de 2021 e 2022, 129 docentes foram considerados aptos a partir da Formação de Formadores no Contexto da Magistratura – FOFO, possuindo a Esmec 164 formadores, dos quais, 76 são magistradas e magistrados, 57 são servidoras e servidores e 21 são formadoras e formadores credenciados.

Em continuidade, a partir das demandas apresentadas pela atuação jurídica, a Esmec verificou a necessidade de proporcionar aos integrantes do Poder Judiciário do Estado do Ceará estudos aprofundados sobre temas e procedimentos fundamentais à atividade jurisdicional.

Assim, com o objetivo de promover a formação continuada de alto nível, a Esmec lançou em 2022 o curso de pós-graduação *lato sensu* em Direito Público e Poder Judiciário para magistradas e magistrados e servidoras e servidores do Poder Judiciário do Estado do Ceará, o qual teve 53 inscrições para a composição de 40 vagas.

O curso de pós-graduação em Direito Público e Poder Judiciário é realizado nas dependências físicas da Esmec, com interação entre magistradas e magistrados e servidoras e servidores, acompanhamento pedagógico e administrativo da escola e suporte tecnológico para livre acesso à internet durante as aulas.

Com isso, busca-se contribuir com o processo de formação da magistratura também mediante a modalidade *stricto sensu*, de modo a promover a qualificação em um programa de natureza intrinsecamente interdisciplinar, voltado à agregação da produtividade das organizações a partir da articulação do conhecimento teórico-prático e do domínio de metodologias direcionadas para a realização da atividade profissional, considerando um programa de bolsas, por meio da Resolução n. 17, de 8 de outubro de 2020, do Órgão Especial do TJCE.

Ampliando essa visão, celebrou-se no ano de 2021, o Acordo de Cooperação Científica e Acadêmica entre o Tribunal de Justiça do Ceará e a Fundação Getulio Vargas – FGV para a realização do Ciclo

de Formação em Direito e Economia, que englobou quatro cursos de 40 horas-aula, cujo objetivo foi capacitar magistradas e magistrados para análise crítica da relação entre Direito e Economia.

Dentro desse panorama, enxerga-se que na perseguição dos objetivos atrelados ao Plano Estratégico se deve promover a diminuição do distanciamento entre a sociedade e as instituições judiciárias, visto que:

> Apesar de sua importância e expressão social, o Poder Judiciário ainda é pouco compreendido pela sociedade, que vive atualmente um período de crise de representação e descrédito no próprio sistema democrático, com uma crescente queda de confiança nas instituições de Estado, notável pelas manifestações realizadas tanto nas ruas quanto através das mídias sociais. Considerando a extrema importância que a confiança do público possui sobre a legitimidade do sistema de Justiça de um país, torna-se cada vez mais necessário o desenvolvimento de uma comunicação transparente e eficaz por parte do Judiciário, o que exige desse poder entendimento acerca da imagem que ostenta perante os cidadãos na atualidade e, principalmente, da imagem que pretende construir[31].

Nesse sentido, compreende-se que a extensão universitária cumpre também a função social de aproximar a sociedade e o Judiciário, na medida em que se constitui de ação que possibilita trocas, com o público externo, do conhecimento adquirido por meio do ensino e da pesquisa desenvolvidos na instituição, de modo a apreender, interagir

[31] SCHMIDT, Ítala Colnaghi Bonassini. O poder Judiciário e a sua relação com a sociedade: a gestão da comunicação pelos Tribunais. **Revista Jurídica da Seção Judiciária de Pernambuco**, Pernambuco, n. 14, p. 207, 2022.

e transformar a realidade social.

> O Judiciário, em que pese não se tratar de Poder do Estado cujos membros sejam eleitos pelo povo, deve agir como órgão democrático no sentido de permitir e incentivar a aproximação de seus integrantes com o seio da comunidade em que atuam, de forma a que as decisões que deles emanarem, sejam reflexos das expectativas desta sociedade em relação a esse Poder, buscando o respeito à dignidade e valorização do trabalho do homem[32].

Dessa maneira, a escola realizou 43 eventos e palestras nos anos de 2021 e 2022, e 23 até outubro de 2023. Trata-se da diretriz nuclear do planejamento 2021-2023 a priorização de atividades educacionais voltadas à formação da magistratura e das servidoras e dos servidores, ampliando os debates à participação de público externo para palestras presenciais e remotas.

Por sua vez, há grande participação da comunidade, de modo que restaram 4.901 pessoas inscritas nas atividades ofertadas, sendo 502 magistradas e magistrados e 1.009 servidoras e servidores certificados, além da participação de 1.885 pessoas do público externo. É interessante notar que, majoritariamente, as pessoas consideradas aptas eram juízas e juízes lotados no interior do estado.

Do mesmo modo, a partir de demanda da Superintendência da Área Judiciária do Tribunal de Justiça do Ceará, realizaram-se, em 2021 e 2022, cursos de capacitação e implementação do Processo Judicial Eletrônico – PJe. O propósito da formação consistiu em capacitar usuários que passaram a utilizar o sistema PJe nas competências Fazenda Pública e Execução Fiscal no primeiro grau, bem como usuários do segundo grau na competência de Direito Público e Turma

[32] CHAPPER, Angela Rosi Almeida. O poder judiciário e a sociedade. **Cadernos da Escola Judicial do TRT da 4ª Região**, Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 68, 2009.

Recursal Fazendária.

Na ação, foram capacitadas e capacitados 61 magistradas e magistrados e 2.278 servidoras e servidores, além de 328 pessoas do público externo. Como aspecto positivo, é possível destacar a facilidade de acesso e comodidade do curso a distância, sobretudo para comarcas do interior do estado.

Do mesmo modo, regulamentado pelo CNJ no final de 2020, o uso de inteligência artificial no Poder Judiciário pode agilizar o andamento de processos e também contribuir com a transparência e o acesso à informação pela sociedade. Assim, o referido Conselho realizou, em 2022, o Simpósio Poder Judiciário e Inteligência Artificial: implicações práticas, nas dependências da Esmec. O evento se propôs a debater os atuais e potenciais usos de ferramentas de tecnologia da informação, que, diferentemente dos sistemas convencionais, é capaz de executar tarefas de maior complexidade e ampliar a produtividade dos tribunais.

Resultado de uma parceria entre o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará e o Programa de Modernização do Judiciário do Ceará – Promojud, com realização pela Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará, o evento contou com a participação de palestrantes nacionalmente reconhecidos, que abordaram as seguintes temáticas: impacto dos avanços tecnológicos no Poder Judiciário; contribuição dos algoritmos para conferir maior celeridade processual; aplicações práticas da tecnologia para o Direito; e criação da plataforma Sinapses, Projeto Victor, Sistema Apolo, Sistema Athos, Sistema Sigma e Sinara, e Sistema Berna.

Com o evento, notou-se que os membros do Judiciário cearense têm buscado ampliar seus conhecimentos acerca da temática, de modo que o Simpósio contou com 23 magistradas e magistrados aprovados, 75 servidoras e servidores e 49 pessoas do público externo. Com efeito, em 2023, a Esmec passou a ofertar trilhas de aprendizagem com os

temas Justiça 4.0 e Direito e Tecnologia, as quais, juntas, contaram com a participação de 85 magistradas e magistrados e servidoras e servidores.

Em continuidade, considerando a pesquisa como habilidade fundamental no exercício da magistratura, a Escola da Magistratura do Ceará tem fomentado a produção acadêmica e a aprendizagem por meio do método científico, o que tem se concretizado por meio do Grupo de Pesquisa Dimensões do Conhecimento do Poder Judiciário, que conta com quatro linhas de pesquisa e é cadastrado no Diretório do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – DGP/CNPq.

O Grupo está vinculado à Coordenação de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão e reúne pesquisadoras e pesquisadores e estudantes interessados em desenvolver conhecimento em temáticas de interesse do Poder Judiciário. Ele está atualmente estruturado em quatro linhas de pesquisa distintas, cada uma delas coordenada por uma professora doutora ou um professor doutor, cujos participantes se dividem em juízas e juízes, servidoras e servidores e pesquisadoras e pesquisadores externos em nível de graduação, especialização, mestrado e doutorado. Desse modo, atualmente 61 pessoas participam ativamente do grupo de pesquisa consolidado.

A linha de pesquisa Políticas Públicas, Sociedade e Sistema de Justiça está em atuação desde a criação do Grupo de Pesquisa Dimensões do Conhecimento do Poder Judiciário e possui o objetivo de investigar como as políticas públicas podem contribuir para a transformação social e o aprimoramento do sistema de justiça, examinando também o papel, os limites e a atuação do Judiciário no controle de políticas públicas e seus impactos no cotidiano dos cidadãos e da sociedade.

A linha de pesquisa Direitos Humanos foi criada em 2018 e se destina a consolidar, na prática científica com implicações jurídico-

sociais, o estudo da teoria e prática dos direitos humanos, dos direitos fundamentais, bem como da jurisprudência consolidada pelos tribunais nacionais e internacionais.

A linha de pesquisa Gestão Pública e Inovação no Poder Judiciário propõe-se a estudar os mecanismos de acompanhamento da gestão do Poder Judiciário, ao passo que a linha de pesquisa Jurimetria e Poder Judiciário foi criada em 2021 para desenvolver estudos empíricos sobre o comportamento da Justiça com base em dados, em especial, sobre a atuação do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, utilizando dois fatores de fundamental relevância: o tratamento empírico dos fenômenos como ferramenta metodológica para a investigação, e a utilidade das descobertas para o jurisdicionado e a instituição. No presente ano, a linha de pesquisa publicou coletânea intitulada Tribunal de Justiça do Estado do Ceará: iniciativas para a democratização de direitos, cujo principal propósito consiste em divulgar a atuação de magistradas e magistrados, servidoras e servidores do TJCE.

Dessa forma, no ano de 2021, foram cinco publicações de livros, 42 capítulos de livro, três organizações de livros e 15 artigos publicados, sendo nove deles em periódicos de Qualis A. Em 2022, a produção dos grupos foi de 1 livro, 27 capítulos de livro, 7 organizações de livros e 22 artigos publicados, sendo 12 em periódicos de Qualis A. Para contabilizar a produção final de contribuição científica de cada linha de pesquisa, são consideradas contribuições em atinência temática e em conformidade com o Desdobramento Estratégico da Esmec, alinhado ao Planejamento Estratégico do TJCE. Ao todo, foram 62 produções científicas em 2021 e 53 produções em 2022.

Todas as obras foram publicadas em formato *e-book* e impresso por editoras nacionais, de reconhecido prestígio acadêmico e com Conselho Editorial atendendo às exigências da Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior – Capes.

As edições não ficam disponíveis para venda, uma vez que o

propósito da publicação consiste em realizar divulgação científica e promover o acesso às iniciativas realizadas no âmbito do TJCE. Desse modo, no âmbito da democratização dos saberes produzidos, os livros Políticas Públicas, Sociedade e Sistemas de Justiça (2022), Dimensões do Conhecimento do Poder Judiciário (2022) e Poder Judiciário em Pesquisas Transdisciplinares (2022) estão disponibilizados *on-line* no formato Portable Document Format – PDF.

Ainda no âmbito da pesquisa acadêmica, em 2021, realizou-se o Congresso Interinstitucional de Pesquisas, em parceria com o Grupo Transdisciplinar de Estudos e Pesquisas Interinstitucionais – GTeia, da Universidade Federal do Ceará – UFC, no qual foram congregados o II Encontro de Pesquisa da Esmec e o II Seminário Internacional de Pesquisas Transdisciplinares.

Ainda diante da importância da pesquisa científica no Poder Judiciário, cumpre mencionar que a Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará tem participado do desenvolvimento de diversas iniciativas de abrangência social. Um exemplo disso é o Programa de Fortalecimento de Lideranças Femininas com foco na promoção de ambiente organizacional mais favorável para a atuação das mulheres do Poder Judiciário cearense como líderes e o desenvolvimento de competências de liderança e gestão.

O Projeto está alinhado aos ODS da Agenda da ONU 2030. No caso, essa ação do TJCE diz respeito especificamente ao ODS de n. 5, que tem como finalidade "alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas".

Com o projeto, foi possível, ainda, criar um repositório de formadoras e levantar necessidades em capacitação, de modo que cursos ainda estão sendo realizados como resultado do Relatório Diagnóstico elaborado.

A escola continua inovando ao propor constantes mecanismos de participação, como formulários de satisfação, avaliações de

reação e pesquisa de interesses, bem como a realização de um mapeamento de competências, de caráter não avaliativo, como método de pesquisa científica quali-quantitativa. Nesse sentido, a Esmec está desenvolvendo o Projeto Mapeando Competências com a finalidade de fomentar a capacitação e o aperfeiçoamento a partir da integração entre a atividade judicial, as demandas sociais e as diretrizes normativas, almejando sempre uma atuação judicial mais qualificada.

Com efeito, as atividades do projeto iniciaram no ano de 2022 e têm o intuito de desenvolver, democraticamente, uma Política de Educação Judicial que contribua para o enfrentamento dos desafios e para a adaptação às evoluções da atividade judicante, a partir da compreensão das necessidades calculadas e autopercebidas em termos de capacitação.

Isto é, o projeto se desenvolve em alinhamento ao Programa de Desenvolvimento de Pessoas do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará e busca mapear as competências funcionais, técnicas e gerenciais necessárias ao exercício da função de magistradas e magistrados a partir de suas próprias experiências.

Dentro deste escopo, considerou-se como competência o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário[33]. As competências representam comportamentos observáveis objetivamente no contexto do trabalho, expressando as capacidades imprescindíveis e desejadas para a realização das atividades laborais[34]. Assim, a pesquisa busca mapear parâmetros seguros que servirão ao aprimoramento da matriz

[33] BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública**. Brasília, DF: SGP, 2013.

[34] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Gestão por competências passo a passo**: um guia de implementação. Brasília, DF: CEAJUD, 2016.

pedagógica dos cursos de formação inicial e continuada.

O estudo tem se desenvolvido no âmbito do grupo de pesquisa Dimensões do Conhecimento do Poder Judiciário e, em face de sua importância, foi autorizado pela Presidência do Egrégio Tribunal de Justiça do Ceará, assim como pelo Comitê de Ética em Pesquisa – Coética, sendo parte do Projeto Estratégico de Desenvolvimento de Pessoas do Programa de Modernização do Judiciário – Promojud.

Trata-se, portanto, de uma importante ferramenta de acesso e aprimoramento da Justiça, fundamental para construção de instituições eficazes e responsáveis, contribuindo, sobremaneira, para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável contidos na Agenda 2030 das Nações Unidas.

Inicialmente, o projeto foi desenvolvido por meio de capacitações a partir de dois módulos com facilitação: I – Aspectos teóricos: a metodologia para mapeamento de competências e II – Mapeamento e Avaliação de Competências: aspectos práticos do Ciclo de Formação em Metodologia para Planejamento e Desenvolvimento de Competências. Paralelo a isso, realizou-se o mapeamento dos normativos da Enfam, do CNJ e do TJCE.

A identificação de competências foi realizada a partir de leitura atenta de todas as instruções normativas, diretrizes, apêndices, resoluções, recomendações, recomendações conjuntas, orientações, enunciados administrativos, provimentos e relatórios, vigentes ou alterados. Em seguida as competências foram organizadas e catalogadas segundo o tipo normativo, a data de publicação e a transcrição dos dispositivos, indicando as atividades apontadas pelo material normativo e sua classificação (competência geral ou específica).

Com isso, foram identificadas 161 competências diversas, que foram filtradas entre jurisdicionais, atitudinais, tecnológicas e gerenciais. Posteriormente, fez-se a verificação semântica para a

exclusão de dubiedades, imprecisões e repetições. Esse trabalho resultou na extração de uma lista de competências a qual foi utilizada para elaboração do questionário.

Sendo assim, levou-se em consideração que para o diagnóstico de competências, faz-se necessária a fixação prévia dos percursos metodológicos, processo que se inicia com o mapeamento semântico das competências a serem diagnosticadas, a partir "da compreensão dos objetivos institucionais e o devido cruzamento das necessidades organizacionais com as habilidades requeridas dos profissionais"[35].

Diante disso, os resultados obtidos por meio do projeto em andamento servirão como subsídios para que a Escola da Magistratura cearense possa promover e implementar programas de capacitação e aperfeiçoamento voltados às necessidades do cotidiano de trabalho de magistradas e magistrados. Com efeito, conhecer as competências necessárias ajudará na integração entre funções diretivas e jurídicas, promovendo ainda o conhecimento público sobre as atividades das magistradas e dos magistrados e a eficiência do gasto em capacitação.

Com o propósito comum, também foi aplicado questionário no ambiente *on-line* da escola, no qual se perguntou o quanto as magistradas e os magistrados se achavam capacitados em determinadas temáticas, ato em que se solicitava que apontassem: "Não tenho capacitação, mas desejo me capacitar", "Tenho capacitação na temática, mas preciso de aprofundamento", "Não tenho capacitação e não desejo me capacitar" e "Tenho capacitação suficiente e não desejo me aprofundar".

Dos 110 respondentes, 99,09% indicaram interesse em participar de cursos de formação, sendo que, em sua maioria, desejavam cursos preferencialmente na modalidade a distância, seja

[35] MARTINS, Dayvid Carvalho *et al.* O mapeamento das competências institucionais no setor público: desafios, entraves e oportunidades. **Gestão Contemporânea**, v. 12, n. 2, p. 159, nov. 2022.

em aulas síncronas ou assíncronas, seguida da preferência por aulas semipresenciais. No mais, verificou-se que a maioria dos respondentes magistrados estão interessados em realizar cursos de Direito Digital e Tecnologia; Direito Constitucional; Sistemas Informatizados e Procedimentos Internos; Gestão, Governança e Organização Judiciária; e Qualidade de Vida e Direito Processual Civil.

Além disso, a escola tem participado de chamamentos públicos em pesquisa, tendo participado do Edital n. 1/2021 referente a 5ª Edição da Série Justiça e Pesquisa, no qual submeteu ao Tema 4 – Comportamento Judicial em Relação à Convenção Americana de Direitos Humanos, o projeto de pesquisa: Panorama quali-quantitativo da aplicabilidade do controle de convencionalidade no Poder Judiciário brasileiro entre os anos de 2015 a 2022: uma análise sobre o comportamento judicial em relação à Convenção Americana de Direitos Humanos, restando em 3º lugar, precedido pela PUCPR e USP.

A Escola Superior de Magistratura do Estado do Ceará edita o periódico científico semestral Themis: Revista da Esmec (ISSN 1808-6470 e e-ISSN 2525-5096), no qual são publicados artigos científicos selecionados pelo sistema duplo cego, dentro da linha editorial Justiça, Gestão Pública, Direitos Humanos, Educação e Políticas Públicas.

O periódico adota os critérios estabelecidos pela Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes, possuindo, desde 2016, o estrato Qualis B5 (área de Direito). O periódico conta com um Conselho Editorial formado por 25 membros (com 31 doutoras e doutores), alguns com atuação no exterior (Holanda, Espanha, Itália e França) em diversas instituições (Corte Internacional de Justiça, Universidade de Estrasburgo e Universidade de Sevilha). No entanto, o último quadriênio da Capes classificou a revista no estrato A3.

A Revista Themis está inserida em diversos indexadores, tais como: Latindex, Diadorim, Google Scholar ou Google Acadêmico, Rede Latinoamericana de Revistas (LatinRev) e Revistas de Livre Acesso

(LivRe), ampliando as possibilidades de acessos e evidenciando o reconhecimento do periódico no meio acadêmico. A Revista Themis vem cumprindo vários critérios exigidos pelo indexador Scopus, que é considerado a maior base internacional de dados e citações.

Além de sua própria revista, a escola busca oferecer o maior número de ferramentas de aprendizagem possível, por exemplo, um acervo de quase 3 mil livros especializados tanto nas áreas jurídicas quanto políticas e humanas, os quais podem ser emprestados ou lidos nos espaços da Biblioteca Juiz Roberto Jorge Feitosa de Carvalho. Além disso, a Biblioteca Digital do Poder Judiciário do Estado do Ceará – BDJur armazena, preserva, divulga e dá acesso à sua produção bibliográfica, em formato digital.

A BDJur armazena publicações desenvolvidas por cientistas das linhas de pesquisa vinculadas à Esmec, conferindo visibilidade às produções científicas de magistradas e magistrados e servidoras e servidores, além de servir como repositório para os trabalhos de conclusão de curso produzidos na Esmec.

Nesse contexto, dando ênfase ao desenvolvimento de intercâmbios entre serviços de biblioteca digitais, a Esmec e a Enfam celebraram, em fevereiro de 2022, um Termo de Cooperação Técnica inédito para conceder acesso gratuito à parte do acervo da plataforma Caju para todas as magistradas e todos os magistrados do TJCE. A iniciativa dá continuidade às ações estratégicas da escola para incentivar e aperfeiçoar a produtividade científica no Poder Judiciário cearense.

A Central de Atendimento ao Juiz Federal – Caju é uma unidade do Centro de Estudos Judiciários – CEJ do Conselho da Justiça Federal – CJF. O serviço, antes exclusivo para magistrados federais, agora fornece informações sobre doutrina, legislação e jurisprudência, subsidiando o julgamento de processos, ampliando a qualidade das decisões e fomentando a pesquisa para magistradas e magistrados do TJCE, de

forma exclusiva e inédita.

Por fim, a Esmec tem buscado investir em ferramentas que proporcionem boas experiências e facilitem a comunicação e divulgação das atividades, o que incluiu a implementação de assistência e atendimento via aplicativos de mensagens e aperfeiçoamento da navegabilidade no *site*. Por isso, atualmente, a escola tem contas nos aplicativos Instagram, YouTube e WhatsApp Business, servindo não só à disseminação facilitada de eventos e conteúdos pertinentes, mas à aproximação entre discentes e a Escola Superior.

Interessante apontar que, em pesquisa da Esmec, foi observado que os respondentes, majoritariamente, tomam conhecimento das ações formativas pelos meios de comunicação e pelas redes sociais, principalmente, por meio do WhatsApp, *e-mail* institucional, intranet e Instagram, sendo a página oficial menos utilizada para conhecimento acerca dos cursos.

Fez parte da automatização de processos a adesão ao sistema integrado de gestão educacional da Escola Nacional de Formação de Magistrados – EducaEnfam, a qual possibilitou maior celeridade no cadastramento de eventos, na realização e no acompanhamento de inscrições, no registro de frequências e na emissão de relatórios sobre atividades de formação inicial, continuada, pós-graduação e extensão, ao passo que otimizou a experiência por meio da praticidade e estimulou a autonomia dos discentes ao permitir, com facilidade, a emissão de certificados.

4 CONCLUSÃO

Com efeito, ciente dos desafios que se impõem à educação judicial contemporânea, a Escola Superior de Magistratura do Estado do Ceará tem buscado ampliar esforços no sentido de oferecer

uma formação coerente com os desafios inerentes ao exercício da magistratura e com os objetivos institucionais. Ao lado disso, tenta-se romper com uma aprendizagem meramente passiva e que não considera o discente como ator de seu processo de formação e aperfeiçoamento, em toda sua complexidade.

Ao considerar os discentes em sua complexidade, bem como as dificuldades que se impõem aos sujeitos no exercício da magistratura, busca-se romper com uma aprendizagem meramente passiva e unilateral, de modo que a escola tem procurado ferramentas que aproximem o conhecimento essencial ao alcance dos fins institucionais e o conhecimento percebido como necessário ao enfrentamento dos desafios cotidianos da prática jurisdicional, constituindo uma via dinâmica e mútua de construção do aprendizado. Nesse sentido, a Esmec tem priorizado a totalidade do tripé universitário como ferramentas indissociáveis para um aprendizado humanista, interdisciplinar e atualizado.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Roberto A. R. de. **Habilidades**: ensino jurídico e contemporaneidade. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

BARROS, Márcia Maria Nunes de; VITIVSKY, Vladimir Santos. **Curso de Formação Inicial e de Aperfeiçoamento para fins de vitaliciamento de magistrados**: relato de uma experiência e de um porvir. Brasília, DF: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, dez. 2015.

BRANDÃO, Hugo Pena *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 56, n. 2, 2005.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública**. Brasília, DF: SGP, 2013.

CANTARELLI, Margarida de Oliveira. A formação de magistrados. *In:* CONGRESSO BRASILEIRO DE MAGISTRADOS BRASILEIROS, 19., 2006, Curitiba. **Anais** [...]. Curitiba: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, 2006.

CHAPPER, Angela Rosi Almeida. O poder judiciário e a sociedade. **Cadernos da Escola Judicial do TRT da 4ª Região**, Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 68-77, 2009.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Gestão por competências passo a passo**: um guia de implementação. Brasília, DF: CEAJUD, 2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 325, de 29 de junho de 2020**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf. Acesso em: 11 jun. 2023.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O poder dos juízes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO CEARÁ. Portaria n. 23, de 22 de abril de 2022. Publicação Oficial do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. **Caderno 1 – Administrativo**: Fortaleza, ano XII, ed. 2828, p. 49, 2022.

MAIA, Letícia Gomes; MORAES, Melissa de Machado; FREITAS, Liziane Castilhos de Oliveira de. Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por competências. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, 2011.

MARTINS, Dayvid Carvalho *et al.* O mapeamento das competências institucionais no setor público: desafios, entraves e oportunidades. **Gestão Contemporânea**, Espírito Santo, v. 12, n. 2, p. 158-176, nov. 2022.

MEDINA, Patrícia; MARQUES, Vinícius Pinheiro; BARBOZA, Vinícius Fernandes. O papel das Escolas Superiores da Magistratura Estaduais na construção do acesso à justiça, a melhoria da prestação jurisdicional e a contribuição para os objetivos de desenvolvimento sustentáveis. **Revista da AJURIS**, Porto Alegre, v. 49, n. 152, 2022.

MENEZES, Ronald do Amaral; AMARAL, Mirian Maia do. Competências: conceitos, pressupostos e processos. *In:* BERNADINI, Cristina Helena. **Educação por competências**: teoria e prática para professores e gestores. São Paulo: Iglu, p. 154-182, 2010.

MOSZKOWICZ, Monique Geller. **O papel das escolas de magistratura na seleção e formação do magistrado contemporâneo**. 2010. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) – Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

NALINI, José Renato. As virtudes cardeais do juiz brasileiro. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v. 881, p. 57-72, 2009.

PETERMANN, Vânia. Entre o poder de decidir e a subtração de outros poderes: a importância da formação inicial do juiz no contexto da judicialização. **Saberes da Amazônia**, Porto Velho, v. 1, n. 1, p. 133-155, jan./abr. 2016.

PICCHIAI, Djair. As metas e os indicadores no processo de planejamento: estudo de caso de uma universidade pública, discussão e análise. **Connexio – Revista Científica da Escola de Gestão de Negócios**, Rio Grande do Norte, ano 5, n. 2, fev./jul. 2016.

RAMOS, Lucia Lambert Passos; PIRES, Victória Brasiliense de Castro. O "mundo do direito": aspectos da construção das identidades profissionais de advogados e juízes no Brasil. *In*: SEMINARIO, César Bázan; CUÉLLAR, Angélica; GÁLVEZ, Aníbal; SERNA, Miguel (coord.). **Derechos, Justicia y Estado**: Contradicciones y Disputas entre Instituciones, Agentes, Prácticas y Fatores de Poder. Lima: Associación Latinoamericana de Sociologia (ALAS), 2021. p. 23-38.

ROESLER, Claudia Rosane. Os sistemas de seleção dos juízes nas democracias constitucionais. **Novos Estudos Jurídicos**, v. 12, n. 1, p. 35-42, jan./jun. 2007.

SANTOS, Lídia Ribeiro dos. **A construção do Planejamento Estratégico em uma Escola de Magistratura**: concepções e práticas. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade Federal de Brasília, Brasília, DF, 2019.

SCHMIDT, Ítala Colnaghi Bonassini. O poder Judiciário e a sua relação com a sociedade: a gestão da comunicação pelos Tribunais. **Revista Jurídica da Seção Judiciária de Pernambuco**, Pernambuco, n. 14, 2022.

TARGA, Maria Inês Corrêa de Cerqueira César. **Formação de juízes do trabalho no Brasil após a Constituição Federal de 1998**: a escola de magistratura da justiça do trabalho da 15ª Região. 2008. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2008.

CAPÍTULO 20

ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO MARANHÃO

FORMAÇÃO CONTINUADA DE MAGISTRADOS PARA ALÉM DE UM DEVER ÉTICO: UMA TENTATIVA DE MENSURAÇÃO DO INTERESSE NOS CURSOS JUDICIAIS DE APRIMORAMENTO

FÁBIO GONDINHO DE OLIVEIRA*
ROBISON TRAMONTINA**

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 Um dever ético. 3 Mensuração do interesse nos cursos judiciais de aprimoramento. 4 Conclusão. Referências.

* Doutorando em Direito pela Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc em cooperação com a Escola Superior da Magistratura do Maranhão – Esmam. Juiz de Direito do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão – TJMA e formador no contexto da magistratura.

** Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Direito (mestrado e doutorado) da Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc. Doutor em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS. Tem pós-doutorado pela Universidad de Castilla-La Mancha – UCLM, Espanha.

1 INTRODUÇÃO

Em 2004, quando se concluíam os debates acerca da aprovação da Emenda Constitucional n. 45 – EC n. 45/2004, que trazia a chamada Reforma do Judiciário, a qualidade das decisões e sentenças proferidas pelos juízes, bem como o distanciamento de seus membros das muitas facetas sociais brasileiras, costumava ser apontada como um dos grandes problemas que resultavam no déficit de representatividade democrática do Poder Judiciário[1]. A criação da Enfam e a rigorosa exigência de constante aperfeiçoamento técnico dos juízes foram medidas criadas como resposta a tal problema[2].

O Código de Ética da Magistratura Nacional, aprovado e editado pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ no ano de 2008, exorta todas as juízas e todos os juízes do Brasil ao fiel cumprimento de diversos deveres, entre eles está o dever de o juiz manter-se atualizado e capacitado para o exercício da função judicante, dever este que encontra fundamento no direito dos jurisdicionados e da sociedade em geral à obtenção de uma prestação jurisdicional de qualidade[3].

O dever de qualificação contínua e permanente dos membros do Poder Judiciário, todavia, ganha *status* constitucional alguns anos antes. A Emenda Constitucional n. 45/2004, conhecida como Emenda da Reforma do Judiciário, veio como resposta a uma

[1] REMÍGIO, Rodrigo Ferraz de Castro. **Emenda Constitucional n. 45**: da crise à legitimidade democrática do judiciário. 2010. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Centro de Ciências Jurídicas, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2010.

[2] BRASIL. **Emenda Constitucional n. 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. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm#art1. Acesso em: 22 out. 2023.

[3] SEREJO, Lourival. **Comentários ao código de ética da magistratura nacional**. Brasília, DF: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, 2011.

crise de legitimidade democrática do Poder Judiciário, destacada, principalmente, pelas características ainda imperiais de sua estrutura, bem como pela morosidade de sua atividade judicante. A qualidade das sentenças e decisões proferidas também foi utilizada como justificativa para a implementação das mudanças promovidas pela EC n. 45/2004[4].

Assim, no dia 30 de novembro de 2006, era efetivamente criada a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, por meio da Resolução n. 3 do STJ. A Enfam nasceu com a missão institucional de promover, regulamentar e fiscalizar a formação e o aperfeiçoamento dos magistrados para que a Justiça esteja em sintonia com a demanda social[5].

O presente estudo pretende investigar se o dever ético de participação de juízas e juízes em cursos de formação continuada é suficiente para assegurar a efetiva capacitação permanente de magistrados.

Neste momento, é oportuno destacar que a metodologia da pesquisa científica que predomina no trabalho é a teórica, com aplicação do método da revisão narrativa para direcionar a pesquisa bibliográfica exploratória, implementada pela leitura de artigos científicos disponíveis na internet e da legislação. Entretanto, com o escopo de conferir um reforço argumentativo e um viés mais prático, foi utilizado o método indutivo para a observação e descrição do objeto investigado, por meio, principalmente, da técnica de pesquisa de documentação indireta, voltada para a coleta e análise de dados.

[4] BRASIL. **Emenda Constitucional n. 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, 103-B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm#art1. Acesso em: 22 out. 2023.

[5] SEREJO, *op. cit.*, 2011.

Para a implementação satisfatória do método indutivo optou-se por fazer o seguinte recorte científico: analisar os dados apresentados pela Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão – Esmam, em seus relatórios de gestão relativos aos anos de 2015 a 2022. Como o foco da pesquisa está na suficiência de um dever ético capaz de assegurar a efetiva participação de magistrados nos cursos de formação continuada, com o fito de tornar o mais objetiva possível a aferição da hipótese, e desenvolver um índice de participação, optou-se por correlacionar duas variáveis: o número de vagas ofertadas durante os meses de janeiro a dezembro de cada ano; e o número de magistrados inscritos no mesmo período consolidado.

Diante da diversidade de meios possíveis, é indispensável, portanto, delimitar a modalidade de qualificação que se tentará mensurar no presente estudo. Esta pesquisa visa estabelecer parâmetros de interesse e de qualificação dentro do universo de cursos oficiais de formação continuada disponibilizados por escolas judiciais oficiais. O método utilizado é o indutivo porque se partirá da investigação de dados apresentados pela Esmam e, a partir de sua análise, buscar-se-á tirar conclusões extensíveis a todas as escolas judiciais oficiais que se enquadrarem nas mesmas características aqui detectadas.

2 UM DEVER ÉTICO

Em tempos de judicialização de direitos sociais e de ativismo judicial, o controle da motivação das sentenças e do conceito ético de justiça nasce como uma preocupação legítima da sociedade. Dessa inquietação decorrem novos questionamentos, entre os quais, destaca-se: o que é justo?

A reflexão ética acerca do justo, e de diversos outros valores, é considerada condição indispensável para que a prestação jurisdicional possível possa ser minimamente efetivada. A ética é o modo de acolher o outro, de responder adequadamente a um problema que lhe é apresentado e que merece ser reproduzido, tido como paradigma. O escopo da ética é o razoável. Ela pode ser percebida em dois espectros diferentes: é*thos* (acepção mais ampla; é a ação ética no "mundo da vida" – expressão de Habermas) ou ê*thos* (mais restrita ao aspecto pessoal/individual)[6].

Traçando um paralelo entre ética e moral, é possível constatar que o mundo da moral é quase que infinito, englobando e admitindo uma série ilimitada de comportamentos. Nesse contexto, verifica-se que cabe à ética o papel de instigar, de refletir, acerca dos comportamentos morais[7].

Assim, é possível afirmar que a ética se consubstancia em uma moral refletida, portanto, possui um espectro menor que o da moral. A ética configura, assim, um olhar crítico sobre o fenômeno moral, o que acaba por resultar em uma outra moral (refletida) e que não se encontra incólume a reflexões éticas posteriores.

Apesar de servir como mais um instrumento de reestabelecimento do equilíbrio social, ou como mecanismo de inclusão de minorias, o Direito não fica estagnado, sob pena de ser ele o elemento desestabilizador. Para tanto, objetivando estabelecer essa mobilidade, ou flexibilidade, do Direito, o aperfeiçoamento técnico contínuo dos magistrados costuma ser apontado como uma das maneiras mais eficazes de se tentar buscar respostas mais justas e não descoladas da realidade, ou das realidades, vividas por

[6] ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

[7] *Ibid.*

diversos seguimentos da sociedade brasileira. Imbuídos desse espírito transformador de realidades sociais e materializador de um ideal de justiça, o juiz possuiria a legitimidade de, em nome da força normativa da constituição e do princípio/postulado da dignidade da pessoa humana, superar óbices estruturais antes intransponíveis[8]. Antes, porém, é indispensável que o juiz conheça os problemas sociais de seu tempo.

No Direito, enquanto percebido como ciência jurídica, é pertinente se questionar: quais os reflexos de uma resposta judicial eticamente insuficiente?

A preocupação com o correto referencial a ser tomado no momento da reflexão ética acerca do que é justo e da amplitude das consequências de suas decisões requerem do juiz uma atenção redobrada. Esse reforço de prudência decorre do fato de que, muitas vezes, o caso concreto traz a falsa percepção de que o afastamento, ou a mitigação, de regras configuraria a medida mais justa.

A reflexão ética, como hábito eficiente, é indispensável à melhor prestação jurisdicional possível na busca do reestabelecimento do (utópico e questionável) equilíbrio social exigido pela lide apresentada ao Poder Judiciário. Mas essa reflexão, ou intuição que dirige o raciocínio e a tomada de decisões[9], deve ser feita de maneira prudente, especialmente quando o silogismo não for suficiente para resolver a demanda. Em muitos casos, após realizar o exercício de refletir eticamente a causa, o juiz deve concluir que o ético é não aplicar os seus próprios conceitos éticos para que a Justiça possa prevalecer.

[8] GALVÃO, Jorge Octávio Lavocat. **O Neoconstitucionalismo e o fim do Estado de Direito**. 2012. Tese (Doutorado em Direito do Estado) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. DOI: 10.11606/T.2.2012. tde – 29082013 – 113523.

[9] HAIDT, Jonathan. Moral Psychology and the Law: how intuitions drive reasoning, judgment, and the search for evidence. **Alabama Law Review**, Alabama, v. 64, 2013.

Nesse particular, as cortes superiores possuem o papel primordial de ser o farol para todo o Poder Judiciário, construindo o *éthos* que, como regra, deve ser aplicado por todos os juízes. E essa é a razão pela qual o presente trabalho volta suas atenções, em especial, ao papel desempenhado pelo CNJ e pela Enfam, diante do indispensável papel que exercem na promoção de agendas que objetivam promover o aperfeiçoamento técnico contínuo dos integrantes do Poder Judiciário.

Refletindo acerca dessa problemática, Streck[10] afirma ser direito fundamental do jurisdicionado a obtenção de uma resposta adequada à Constituição Federal e às leis. Ainda segundo o autor, cada juiz tem convicções pessoais e ideologia própria, o que não significa que a decisão possa refletir o seu subjetivismo. A formação continuada do juiz, além de servir para aprimorar conceitos técnicos, serve para que sejam implementadas reflexões acerca da forma e da importância de seu mister, para que seja possível ao juiz perceber que precisa usar fundamentos capazes de demonstrar que a decisão se deu por argumentos de princípio, e não de política, de moral ou convicções pessoais[11].

Está demonstrada, portanto, a necessidade de se implementar o aperfeiçoamento técnico dos membros do Judiciário. Resta definir, agora, a quem incumbe tal dever. A este respeito, Serejo[12] afirma que as escolas judiciais têm desenvolvido ampla programação de aprimoramento constante dos juízes, sob orientação da Enfam e da Escola Nacional da Magistratura – ENM. Todavia, consubstancia-se em dever ético do magistrado o ato de preocupar-se com seu

[10] STRECK, Lenio Luiz. **Verdade e consenso**: constituição, hermenêutica e teorias discursivas. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

[11] *Ibid.*

[12] SEREJO, Lourival. **Comentários ao código de ética da magistratura nacional**. Brasília, DF: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, 2011. p. 89.

constante aprimoramento pessoal, estudando a melhor doutrina e atualizando-se com os rumos da jurisprudência pátria. A internet, destaca Serejo,[13] é instrumento que facilita a atualização diária do magistrado. Acerca do papel das escolas judiciais, o autor confere um papel preponderante, mas não essencial, no processo de formação continuada dos magistrados.

A Resolução CNJ n. 106/2010 é o instrumento normativo responsável por estabelecer os critérios objetivos para aferição do merecimento para promoção de magistrados e acesso aos tribunais de 2º grau, conferindo, assim, efetividade prática ao disposto no art. 93, II, *b*, *c* e *e*, da Constituição Federal, no que concerne à necessidade de se adotarem critérios objetivos para a avaliação do merecimento[14].

Entre as diretrizes objetivas instituídas pela Resolução CNJ n. 106/2010 acerca do aperfeiçoamento técnico dos magistrados está, por exemplo, a estabelecida pelo art. 8º, inciso I, ao dispor que a avaliação do aperfeiçoamento técnico deverá considerar a frequência e o aproveitamento em cursos oficiais realizados ou credenciados pelas escolas nacionais[15].

Com o claro objetivo de espelhar o que fora definido pela resolução, o Regimento Interno do TJMA, em seu art. 177, na

[13] SEREJO, Lourival. **Comentários ao código de ética da magistratura nacional**. Brasília, DF: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, 2011. p. 90.

[14] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 106, de 6 de abril de 2010**. Dispõe sobre os critérios objetivos para aferição do merecimento para promoção de magistrados e acesso aos tribunais de 2º grau. Brasília, DF: CNJ, 2010. Disponível em: http:// https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/168. Acesso em: 26 out. 2023.

[15] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 106, de 6 de abril de 2010**. Dispõe sobre os critérios objetivos para aferição do merecimento para promoção de magistrados e acesso aos tribunais de 2º grau. Brasília, DF: CNJ, 2010. Disponível em: http:// https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/168. Acesso em: 26 out. 2023.

avaliação do aperfeiçoamento técnico, considera[16]: i) a frequência e o aproveitamento em cursos oficiais realizados ou credenciados pela Enfam ou, consoante regulamentação elaborada por esta, em ações educacionais não credenciadas, promovidas pelo Tribunal de Justiça, pela Corregedoria-Geral da Justiça, pelo Conselho Nacional de Justiça, pela Escola Superior da Magistratura do Maranhão e por outras instituições, cujo propósito seja a formação e o aperfeiçoamento profissional de juízes; ii) diplomas, títulos ou certificados de conclusão de programas de pós-graduação na área do Direito ou em áreas afins, relacionados com as competências profissionais da magistratura; iii) atuação como docente: na Enfam, na Esmam, no CNJ, em órgãos do Poder Judiciário, ou em programas de pós-graduação *stricto sensu* em Direito; em publicação de trabalhos científicos; ou em acompanhamento ou orientação de juízes vitaliciandos em prática jurisdicional supervisionada em curso oficial de formação inicial para ingresso na carreira da magistratura e atuação como juiz formador de magistrado em processo de vitaliciamento.

Da simples leitura dos dispositivos acima mencionados, é possível perceber que o aperfeiçoamento técnico dos magistrados possui um considerável aspecto institucional, não sendo razoável, portanto, afirmar que o dever de qualificação e aprimoramento constante se consubstancia em dever ético exclusivo do magistrado.

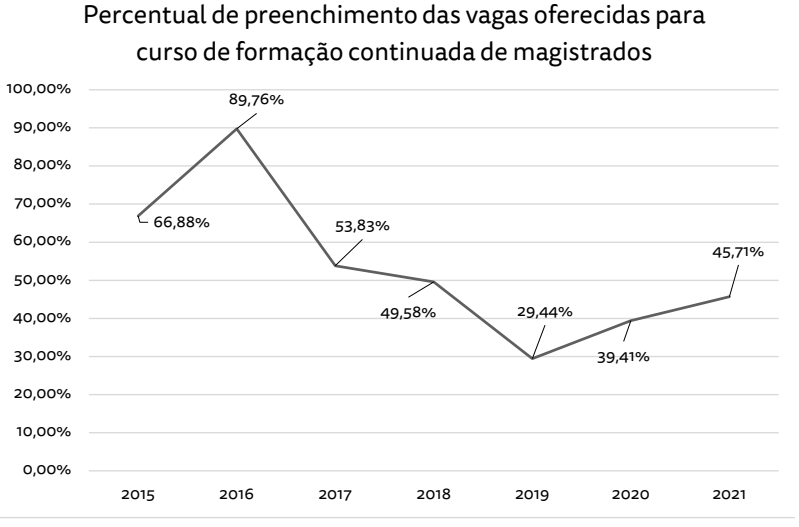
[16] MARANHÃO. Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão. **Regimento Interno do TJMA consolidado até a Resolução-GP – 502023**. São Luís, MA: TJMA, 2023. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/codigos_regimentos/regimento_interno_do_tjma_atualizado_e_consolidado_ate_a_resolucao_gp_502023_13_07_2023_13_02_29.pdf. Acesso em: 26 out. 2023.

3 MENSURAÇÃO DO INTERESSE NOS CURSOS JUDICIAIS DE APRIMORAMENTO

Objetivando investigar a procura pelos cursos ofertados pela Esmam ao longo dos anos, em uma tentativa de confeccionar uma espécie de índice de interesse dos magistrados por cursos de formação continuada, optou-se por, analisando as informações apresentadas por todos os relatórios de gestão disponíveis no *site* do TJMA, traçar uma relação estatisticamente relevante entre o número de vagas disponibilizadas e o número de participantes em cada curso ofertado pela escola judicial.

Consolidando todas as informações coletadas, confeccionou-se o seguinte gráfico:

Gráfico 1 – Índice de interesse de 2015 a 2021



Fonte: elaboração própria com base nos Relatórios de Gestão de 2015 a 2021

Com o intuito de tecer comentários mais específicos acerca do índice de interesse de cada ano, serão apresentadas, a seguir, tabelas de cada um dos mencionados períodos, desde 2015 até 2021. Importante destacar que, apesar de 2022 possuir dados no Relatório de Gestão do biênio 2021-2022[17], as informações coletadas não preencheram os requisitos mínimos estabelecidos pela presente pesquisa, tendo em vista que, mesmo apresentando o número de 1.011 juízes inscritos, o número de vagas disponibilizadas para os cursos de formação continuada não foi informado, impossibilitando, assim, o cálculo do índice de interesse do ano de 2022.

Iniciando com o ano de 2015, o índice de interesse encontrado foi de 66,88%. Tal percentual decorreu da análise das informações fornecidas pelo Relatório de Gestão do Biênio 2015-2016,[18] que apresentou os dados a seguir:

Tabela 1 – Índice de interesse em 2015

VAGAS OFERTADAS	JUÍZES INSCRITOS	ÍNDICE DE INTERESSE
776	519	66,88%

Fonte: elaboração própria com base no Relatório de Gestão do biênio 2015-2016

[17] ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO MARANHÃO. **Relatório de Gestão 2021–2022**. São Luís, MA: Esmam, 2023. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/esmam/relatorio_esmam_2021_2022_vertical_com_alteracoes_28_02_2023_12_22_42.pdf. Acesso em: 26 out. 2023.

[18] ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO MARANHÃO. **Relatório de Gestão**: biênio 2015 – 2016. São Luís, MA: Esmam, 2017. p. 15-31. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portalweb/relatorio_esmam_2015_2016_completo_08052017_1502.pdf. Acesso em: 26 out. 2023.

Os números encontrados no ano de 2016 foram bastante destoantes dos encontrados nos outros anos analisados. Quando se ignora o índice de interesse de 2016, é nítida a tendência quase que linear de queda no número de inscritos. Partindo de 66,88% em 2015, passando por 29,44% em 2019, e chegando a 45,71% em 2021. Em 2016, todavia, utilizando-se os critérios de busca estabelecidos pela pesquisa, encontrou-se o surpreendente índice de inscrição de 89,76% das vagas disponibilizadas.

Tabela 2 – Índice de interesse em 2016

VAGAS OFERTADAS	JUÍZES INSCRITOS	ÍNDICE DE INTERESSE
996	894	89,76%

Fonte: elaboração própria com base no Relatório de Gestão do biênio 2015-2016

O ano de 2016 apresentou uma variável que estatisticamente afetou a relação entre o número de vagas e o número de inscritos, qual seja: cursos de formação continuada para juízes em vitaliciamento. Em tais cursos, o índice de interesse detectado foi de praticamente 100%[19]. Tal índice pode ser justificado pela gravidade das consequências da não participação do juiz vitaliciando. Outro achado interessante diz respeito a um terceiro número apresentado pelo relatório. Ao lado do número de vagas disponíveis e do número de inscritos, o Relatório de Gestão traz o número de juízes concludentes (701, ao todo). Quando

[19] ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO MARANHÃO. **Relatório de Gestão**: biênio 2015 – 2016. São Luís, MA: Esmam, 2017. p. 15-31. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portalweb/relatorio_esmam_2015_2016_completo_08052017_1502.pdf. Acesso em: 26 out. 2023.

utilizada a variável do número de concludentes, o índice de interesse encontrado é de 70,38%.

O biênio seguinte (2017-2018)[20] apresentou uma forte queda na procura pelos cursos de formação continuada ofertados pela Esmam.

Tabela 3 – Índice de interesse em 2017 e 2018

VAGAS OFERTADAS	JUÍZES INSCRITOS	ÍNDICE DE INTERESSE
1.915	1.031	53,83% (2017)
1.791	888	49,58% (2018)

Fonte: elaboração própria com base no Relatório de Gestão do biênio 2017-2018

Tomando como paralelo a participação de servidores nos cursos ofertados, o Relatório de Gestão 2019-2020[21] informa que a escola registrou índice de 99% de inscritos nos treinamentos, seminários, oficinas, palestras e cursos de extensão e aperfeiçoamento.

Quando se parte para a análise dos números relativos à procura pelos cursos de formação continuada de magistrados, o índice de interesse encontrado apresenta patamares bem diferentes. O ano de

[20] ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO MARANHÃO. **Relatório de Gestão 2017–2018**: nós ensinamos justiça. São Luís, MA: Esmam, 2019. Disponível em: http://gerenciador.tjma.jus.br/app/webroot/files/publicacao/416534/relatorio_esmam_2019_-_novo_19062019_0853.pdf. Acesso em: 26 out. 2023.

[21] ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO MARANHÃO. **Relatório de Gestão 2019–2020**. São Luís, MA: Esmam, [2021]. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/esmam_2021/87625fafeec4111d2b57712e90564a06.pdf. Acesso em: 26 out. 2023.

2019 apresentou os seguintes números: foram ofertadas 2.819 vagas, contando com a efetiva participação de 830 juízes[22].

A relação de preenchimento das vagas ofertadas em 2019 atingiu o patamar de 29,44%, configurando, assim, o menor índice de participação encontrado dentro do recorte temporal e temático analisado.

Tabela 4 – Índice de interesse em 2019

VAGAS OFERTADAS	JUÍZES INSCRITOS	ÍNDICE DE INTERESSE
2.819	830	29,44%

Fonte: elaboração própria com base no Relatório de Gestão do biênio 2019-2020

O ano de 2020, por sua vez, apresentou um aumento de aproximadamente 10 pontos percentuais no índice de interesse investigado, passando dos 29,44% encontrados em 2019, para 39,41%[23]. O ano de 2021 deu continuidade à crescente, verificada no gráfico, atingindo o patamar de 45,71%.

[22] ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO MARANHÃO. **Relatório de Gestão 2019-2020**. São Luís, MA: Esmam, [2021]. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/esmam_2021/87625fafeec4111d2b57712e90564a06.pdf. Acesso em: 26 out. 2023.

[23] *Ibid.*

Tabela 5 – Índice de interesse em 2020

VAGAS OFERTADAS	JUÍZES INSCRITOS	ÍNDICE DE INTERESSE
1.662	655	39,41% (2020)
1.260	576	45,71% (2021)

Fonte: elaboração própria com base no Relatório de Gestão do biênio 2019-2020 e do Relatório de Gestão do biênio 2021-2022

O incremento dos percentuais de interesse que foram verificados nos anos mais agudos da pandemia de Covid-19 aparenta ter relação direta com a disponibilização dos cursos na plataforma de educação à distância EaD-Esmam e, por conseguinte, com a maior facilidade de participar dos cursos, uma vez que não seria mais necessário deslocar-se para a sede da Esmam em São Luís – MA.

4 CONCLUSÃO

Algumas importantes reflexões podem ser extraídas das ideias e das informações apresentadas. A primeira delas diz respeito ao dever ético do magistrado de promover o seu constante aprimoramento técnico. Além do exigido pelo Código de Ética da Magistratura Nacional, percebe-se que as normas e os regulamentos que tratam do assunto o abordam de maneira institucional, atribuindo relevância desproporcional a cursos oficiais e exigindo o preenchimento de exigências curriculares estabelecidas pela Enfam.

Dessa forma, conclui-se, nesse primeiro aspecto, que o magistrado, para ser tido como qualificado e atualizado, não pode se

submeter a qualquer tipo de curso ou treinamento. Apenas os oficiais e os admitidos pelas normas podem ser considerados cursos aptos a propiciar o aperfeiçoamento técnico exigido dos juízes brasileiros.

Apesar da corresponsabilidade demonstrada, observou-se que, na prática, o dever de manter-se atualizado permanece sendo suportado pelo juiz como indivíduo, uma vez que, caso se verifique o descumprimento de tal mister, as consequências são estabelecidas apenas ao magistrado, que poderá, por exemplo, ter uma promoção de carreira negada.

Ademais, apesar de constatar a existência de previsão expressa nas normas do dever dos tribunais de custear as despesas para que todos os magistrados participem dos cursos e palestras oferecidos (respeitada a disponibilidade orçamentária), na realidade maranhense se observa que todos os gastos com deslocamento, hospedagem e alimentação são custeados pelos próprios juízes.

Em relação aos números encontrados pela pesquisa, antes de tecer qualquer comentário, é importante destacar as limitações dos critérios estabelecidos e a proposta de análise o mais objetiva possível. Não se quer aqui fazer qualquer consideração valorativa, afirmando-se, por exemplo, que a participação em curso de formação continuada, por si só, não significa que o juiz esteja atualizado ou devidamente qualificado para prestar um melhor serviço ao jurisdicionado. O presente estudo não pretendeu analisar tal aspecto. A hipótese era: investigar se o dever ético de participação em cursos de formação continuada é suficiente para assegurar a efetiva capacitação permanente dos magistrados. Para tanto, buscou-se o desenvolvimento de um índice de interesse capaz de demonstrar, objetivamente, como se apresenta a procura, por juízes maranhenses, dos cursos oficiais de formação continuada.

Os números revelaram que os juízes maranhenses não costumam preencher nem sequer metade das vagas ofertadas em

cada ano. O aprimoramento técnico dos magistrados brasileiros deve, assim, ser objeto de medidas institucionais pensadas para fomentar a participação de juízes, como, por exemplo: o custeio de despesas de deslocamento, alimentação e hospedagem; o deferimento de afastamentos sem a promoção de descontos no subsídio. Conclui-se, assim, pela insuficiência do dever ético do juiz para, por si só, garantir a participação em cursos de formação continuada. O aperfeiçoamento técnico dos magistrados, percebido como ação indispensável a uma prestação jurisdicional justa e sensível às realidades sociais, tem um considerável aspecto institucional, não sendo razoável, portanto, afirmar que o dever de qualificação e aprimoramento constante se consubstancia em dever ético exclusivo do magistrado.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 22 out. 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional n. 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, 103-B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm#art1. Acesso em: 22 out. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 106, de 6 de abril de 2010**. Dispõe sobre os critérios objetivos para aferição do merecimento para promoção de magistrados e acesso aos tribunais de 2º grau. Brasília, DF: CNJ, 2010. Disponível em: http:// https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/168. Acesso em: 26 out. 2023.

ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO MARANHÃO. **Relatório de Gestão**: biênio 2015 – 2016. São Luís, MA: Esmam, 2017. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portalweb/relatorio_esmam_2015_2016_completo_08052017_1502.pdf. Acesso em: 26 out. 2023.

ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO MARANHÃO. **Relatório de Gestão 2017–2018**: nós ensinamos justiça. São Luís, MA: Esmam, 2019. Disponível em: http://gerenciador.tjma.jus.br/app/webroot/files/publicacao/416534/relatorio_esmam_2019_-_novo_19062019_0853.pdf. Acesso em: 26 out. 2023.

ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO MARANHÃO. **Relatório de Gestão 2019–2020**. São Luís, MA: Esmam, [2021]. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/esmam_2021/87625fafeec4111d2b57712e90564a06.pdf. Acesso em: 26 out. 2023.

ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO MARANHÃO. **Relatório de Gestão 2021–2022**. São Luís, MA: Esmam, 2023. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/esmam/relatorio_esmam_2021_2022_vertical_com_alteracoes_28_02_2023_12_22_42.pdf. Acesso em: 26 out. 2023.

GALVÃO, Jorge Octávio Lavocat. **O Neoconstitucionalismo e o fim do Estado de Direito**. 2012. Tese (Doutorado em Direito do Estado) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. DOI: 10.11606/T.2.2012. tde – 29082013 – 113523.

HAIDT, Jonathan. Moral Psychology and the Law: how intuitions drive reasoning, judgment, and the search for evidence. **Alabama Law Review**, Alabama, v. 64, 2013.

MARANHÃO. Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão. **Regimento Interno do TJMA consolidado até a Resolução-GP – 502023**. São Luís, MA: TJMA, 2023. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/codigos_regimentos/regimento_interno_do_tjma_atualizado_e_consolidado_ate_a_resolucao_gp_502023_13_07_2023_13_02_29.pdf. Acesso em: 26 out. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas/GEN, 2017.

MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa no direito**. 8. ed. São Paulo: Saraiva jur., 2018.

REMÍGIO, Rodrigo Ferraz de Castro. **Emenda constitucional n. 45**: da crise à legitimidade democrática do judiciário. 2010. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Centro de Ciências Jurídicas, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2010.

SEREJO, Lourival. **Comentários ao código de ética da magistratura nacional**. Brasília, DF: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, 2011.

STRECK, Lenio Luiz. **Verdade e consenso**: constituição, hermenêutica e teorias discursivas. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

Escola Nacional
de Formação
e Aperfeiçoamento
de Magistrados