

ESCOLA DE HUMANIDADES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

ISABEL CRISTINA LIMA SELAU

**FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS: AS COMPETÊNCIAS REQUISITADAS DO JUIZ COMO  
REFERENCIAIS PARA AS AÇÕES DE SELEÇÃO E FORMAÇÃO DA MAGISTRATURA  
NACIONAL**

Porto Alegre

2019

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE HUMANIDADES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

ISABEL CRISTINA LIMA SELAU

FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS:  
AS COMPETÊNCIAS REQUISITADAS DO JUIZ COMO REFERENCIAIS PARA AS  
AÇÕES DE SELEÇÃO E FORMAÇÃO DA MAGISTRATURA NACIONAL

Porto Alegre

2019

ISABEL CRISTINA LIMA SELAU

FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS:  
AS COMPETÊNCIAS REQUISITADAS DO JUIZ COMO REFERENCIAIS PARA AS  
AÇÕES DE SELEÇÃO E FORMAÇÃO DA MAGISTRATURA NACIONAL

Dissertação apresentada como requisito para  
obtenção de grau de Mestre em Educação pelo  
Programa de Pós-Graduação em Educação da  
Pontifícia Universidade Católica do Rio  
Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Alam Casartelli

Porto Alegre

2019

## Ficha Catalográfica

S464f Selau, Isabel Cristina Lima

Formação de magistrados : as competências requisitadas do juiz como referenciais para as ações de seleção e formação da magistratura nacional / Isabel Cristina Lima Selau . – 2019. 187.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Alam de Oliveira Casartelli.

1. Magistrado. 2. Formação. 3. Seleção. 4. Competências. I. Casartelli, Alam de Oliveira. II. Título.

ISABEL CRISTINA LIMA SELAU

FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS:  
AS COMPETÊNCIA REQUISITADAS DO JUIZ COMO REFERENCIAIS PARA AS  
AÇÕES DE SELEÇÃO E FORMAÇÃO DA MAGISTRATURA NACIONAL

Dissertação apresentada como requisito para  
obtenção de grau de Mestre em Educação pelo  
Programa de Pós-Graduação em Educação da  
Pontifícia Universidade Católica do Rio  
Grande do Sul.

Aprovada em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de  
\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA:

---

Orientador Prof. Dr. Alam Casartelli – PUCRS

---

Profa. Dra. Marília Costa Morosini

---

Profa. Dra. Clarice Beatriz da Costa Söhngen

Porto Alegre

2019

Eu espero na medida em que começo a busca,  
pois não seria possível buscar sem esperança.

Paulo Freire (1987)

## AGRADECIMENTOS

O término de uma jornada sempre nos possibilita momentos de reflexão sobre o que foi construído e sobre aqueles que contribuíram, de algum modo, para a sua concretização.

Assim, permito-me citar algumas pessoas que foram muito importantes para essa realização, iniciando pela Professora Doutora Acácia Kuenzer, que, com seu conhecimento e amor à causa da educação, me serviu de motivação e me auxiliou a dar os primeiros passos rumo à seleção do mestrado.

A retomada dos estudos depois de alguns anos afastada da Academia inicialmente gerou muitas dúvidas e inseguranças, que foram superadas pelos ensinamentos dos grandes mestres, os Professores Doutores Alexandre Anselmo Guilherme, Betina Steren dos Santos, José Luis Schifino Ferraro, Lucia Maria Martins Giraffa, Marília Costa Morosini; e de colegas tão atenciosos como Karen, Sabrina, Elizete, Caroline, Betina, Hemini, Lucas, Izabel Cristina e tantos outros.

E um agradecimento mais que especial ao meu orientador, Professor Dr. Alam Casartelli, que, mesmo diante da sua imensa carga de trabalho, sempre encontrou tempo para as tantas revisões e correções nos rumos do meu trabalho.

Agradeço também a disponibilidade do Hélio Bittencourt na organização dos dados estatísticos da pesquisa quantitativa e a sempre prestativa Vânia pelos inúmeros agendamentos.

Importantes também foram os auxílios dos colegas de trabalho Ricardo Pegorini e Rodrigo Meine, pelos aportes tecnológicos, e Marina Jacques, pela eficiente revisão.

Aos magistrados da Justiça Federal da 4ª Região, em especial, e do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, pela confiança depositada no meu trabalho.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoa Nível Superior - Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001. (This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil [CAPES] – Finance Code 001).

Por fim, toda minha gratidão à minha mãe, aos meus queridos filhos Tiago e Bruna, meus tesouros mais preciosos, e ao meu amor, Ariovaldo, que sempre me incentivaram e me apoiaram de forma incondicional para a realização dos meus sonhos.

## RESUMO

Esta dissertação de mestrado foi desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEDU) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), tendo como orientação a linha de pesquisa Formação, Políticas e Práticas em Educação. A pesquisa buscou investigar quais seriam as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) a serem requeridas do magistrado, em sua prática laboral, para uma prestação jurisdicional eficiente, célere e que atenda efetivamente às demandas de uma sociedade cada vez mais complexa e exigente. Este trabalho tem como escopo o estudo dos modelos de educação judicial dos sistemas de justiça internacionais e, em especial, do projeto educacional proposto pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, visando à formação inicial e continuada dos juízes brasileiros. Esse novo modelo está centrado em um projeto pedagógico que busca superar os processos tradicionais da formação jurídica, apresentando uma proposta de ensino-aprendizagem centrada no desenvolvimento de competências a serem requeridas do juiz para uma prestação judicante de qualidade, tendo como pressupostos: a ética e o humanismo como princípios de toda ação formativa; a interdisciplinaridade no tratamento do conteúdo; a articulação entre teoria e prática; e a prática jurisdicional como ponto de partida para a seleção e a organização dos conteúdos. Valorizam-se a autonomia e o protagonismo do juiz-aluno e suas experiências prévias. A base teórica utilizada encontra-se fundamentada em autores como Perrenoud, Le Boterf, Zabala, Morin, Pérez Gómez, na área da educação; e Nalini, Dallari, Cappelletti, Wernneck, na área do Direito; entre outros. A investigação contou com uma abordagem de aporte qualitativo exploratório e outra quantitativa conclusiva tomando como fundamento os ensinamentos de Malhotra (2005), por meio de um estudo de caso (YIN, 2010). O público-alvo foi constituído de magistrados federais e estaduais de alguns tribunais do país, tendo como instrumentos de coleta de dados entrevistas semiestruturadas (parte qualitativa) e questionário estruturado (parte quantitativa). Os dados foram analisados, no seu aporte qualitativo, por meio da técnica de Análise Textual Discursiva (MORAES; GALIAZZI, 2011); e, na parte quantitativa, através das estatísticas descritivas e multivariadas (MALHOTRA, 2005). Os resultados do trabalho identificaram quatro grupos de competências a serem requisitadas dos magistrados na sua prática laboral: sociocomunicativas, administrativas e organizacionais, técnico-jurídicas e pessoais. Entende-se pela importância da identificação desse rol de competências a serem requisitadas desse juiz em sua prática jurisdicional como parâmetros que possam servir de referenciais para os processos de seleção e formação da magistratura do Brasil.

**Palavras-chave:** Magistrados. Formação. Seleção. Competências.

## ABSTRACT

*This dissertation was developed in the Postgraduate Program in Education (PPGEDU) of the Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul (PUCRS), with the orientation of the line of research Training, Policies and Practices in Education. The research sought to investigate the competences (knowledge, skills and attitudes) to be required of the magistrate, in his work practice, for an efficient, expeditious and effective judicial service that meets the demands of an increasingly complex and demanding society. The purpose of this work is to study the models of judicial education in international justice systems and especially the educational project proposed by the National School for the Training and Improvement of Magistrates, aiming at the initial and continuous training of Brazilian judges. This new model is centered on a pedagogical project that seeks to overcome the traditional processes of legal formation, presenting a teaching-learning proposal centered on the development of competencies to be required of the judge for a judicious performance of quality, having as presuppositions: ethics and humanism as principles of all formative action; interdisciplinarity in the treatment of content; articulation between theory and practice; and jurisdictional practice as a starting point for the selection and organization of contents. The autonomy and protagonism of the judge-student and his previous experiences are valued. The theoretical basis used is based on authors such as Perrenoud, Le Boterf, Zabala, Morin, Pérez Gómez, in the area of education; and Nalini, Dallari, Cappelletti, Wernneck, in the area of Law; among others. The research had an exploratory and quantitative qualitative approach, based on the teachings of Malhotra (2005), through a case study (YIN, 2010). The target audience consisted of federal and state magistrates from some of the country's courts, with the following instruments: semi-structured interviews (qualitative part) and structured questionnaire (quantitative part). The data were analyzed, in their qualitative contribution, through the Discursive Textual Analysis technique (MORAES; GALIAZZI, 2011); and, in the quantitative part, through descriptive and multivariate statistics (MALHOTRA, 2005). The results of the study identified four groups of competencies that magistrates will be required to perform in their work practice: socio-communicative, administrative and organizational, technical-legal and personal. It concludes for the importance of the identification of this list of competencies to be required of this judge in his jurisdictional practice as parameters that can serve as references for the selection and training processes of the Brazilian judiciary.*

**Keywords:** Magistrates. Formation. Selection. Competencies.

## LISTA DE QUADROS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Quadro 1 – Resultado geral (bancos de teses da BDTD/IBIC e de outras universidades).....</b>                     | <b>28</b> |
| <b>Quadro 2 – Resultados a partir da análise da temática objeto da pesquisa de dissertação.....</b>                 | <b>29</b> |
| <b>Quadro 3 – Resultados da análise do tema da pesquisa por categorias e subcategorias.....</b>                     | <b>30</b> |
| <b>Quadro 4 – Ação formativa da Enfam: princípios e pressupostos orientadores e reflexos na ação educativa.....</b> | <b>42</b> |
| <b>Quadro 5 – A mobilização profissional.....</b>   | <b>45</b> |
| <b>Quadro 6 – Educação de adultos: pressupostos e características do processo de aprendizagem.....</b>              | <b>49</b> |
| <b>Quadro 7 – Principais diferenças entre pesquisas exploratória e conclusiva.....</b>                              | <b>53</b> |
| <b>Quadro 8 – Pesquisas qualitativa e quantitativa: principais diferenças.....</b>                                  | <b>54</b> |
| <b>Quadro 9 – Relação entre o foco da pesquisa e as categorias emergentes.....</b>                                  | <b>66</b> |
| <b>Quadro 10 – Resumo das categorias.....</b>   | <b>66</b> |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |            |
|--|------------|
| <b>Gráfico 1 – Resultado geral da pesquisa.....</b>                      | <b>29</b>  |
| <b>Gráfico 2 – Repositórios selecionados.....</b>                        | <b>30</b>  |
| <b>Gráfico 3 – Resultados por teses/dissertações.....</b>                | <b>31</b>  |
| <b>Gráfico 4 – Percentagem da amostra quanto ao sexo.....</b>            | <b>123</b> |
| <b>Gráfico 5 – Percentagem da amostra quanto ao tipo de justiça.....</b> | <b>124</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Figura 1 – Percurso metodológico da pesquisa.....</b>                | <b>58</b> |
| <b>Figura 2 – Elementos integrantes do conceito de competência.....</b> | <b>59</b> |

## LISTA DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1 – Distribuição da amostra por sexo.....   | 123 |
| Tabela 2 – Distribuição da amostra por tipo de justiça.....  | 123 |
| Tabela 3 – Estatística descritiva para idade e tempo de magistratura.....  | 124 |
| Tabela 4 – Resultado das competências sociocomunicativas.....  | 125 |
| Tabela 5 – Competências sociocomunicativas: níveis de concordância.....  | 127 |
| Tabela 6 – Níveis de importância das competências sociocomunicativas.....  | 127 |
| Tabela 7 – Resultado das competências administrativas e organizacionais.....   | 129 |
| Tabela 8 – Competências administrativas e organizacionais: níveis de concordância.....   | 130 |
| Tabela 9 – Níveis de importância das competências administrativas e organizacionais.....   | 131 |
| Tabela 10 – Resultado das competências técnico-jurídicas.....  | 133 |
| Tabela 11 – Competências técnico-jurídicas: níveis de concordância.....  | 134 |
| Tabela 12 – Níveis de importância das competências técnico-jurídicas.....  | 134 |
| Tabela 13 – Resultados das competências pessoais.....  | 136 |
| Tabela 14 – Competências pessoais: níveis de concordância.....   | 137 |
| Tabela 15 – Níveis de importância das competências pessoais.....   | 138 |
| Tabela 16 – Teste <i>t</i> de <i>student</i> para comparação dos níveis de concordância médios entre os sexos.....                                       | 140 |
| Tabela 17 – Teste <i>t</i> de <i>student</i> para comparação dos níveis de concordância médios entre os tipos de magistratura (federal ou estadual)..... | 142 |
| Tabela 18 – Análise de variância (ANOVA): competências administrativas e organizacionais em relação ao tempo de magistratura.....                        | 145 |
| Tabela 19 – Análise de variância (ANOVA): competências técnico-jurídicas em relação ao tempo de magistratura.....  | 147 |
| Tabela 20 – Análise de variância (ANOVA): competências sociocomunicativas em relação ao tempo de magistratura.....                                       | 149 |
| Tabela 21 – Análise de variância (ANOVA): competências pessoais em relação ao tempo de magistratura.....   | 150 |

## SUMÁRIO

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>14</b> |
| 1.1          | RELEVÂNCIA DO TEMA.....  | 15        |
| 1.2          | PROBLEMA DE PESQUISA.....  | 24        |
| 1.3          | OBJETIVO GERAL DA PESQUISA.....  | 26        |
| 1.4          | OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA.....   | 26        |
| 1.5          | TRABALHOS CORRELACIONADOS AO TEMA DA PESQUISA (ESTADO DO CONHECIMENTO DA DISSERTAÇÃO)..... | 27        |
| <b>2</b>     | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>  | <b>33</b> |
| 2.1          | A FORMAÇÃO DE JUÍZES NO MUNDO: A EXPERIÊNCIA COMPARADA....                                 | 34        |
| 2.2          | O MODELO NACIONAL DE FORMAÇÃO JUDICIAL PROPOSTO PELA ENFAM: FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS.....   | 40        |
| 2.3          | A FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....                         | 43        |
| 2.4          | OS PROCESSOS PEDAGÓGICOS VOLTADOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....              | 47        |
| <b>3</b>     | <b>METODOLOGIA.....</b>  | <b>51</b> |
| 3.1          | A PESQUISA CIENTÍFICA: ENTENDENDO O CONCEITO E SUA IMPORTÂNCIA.....                        | 51        |
| 3.2          | TIPOS DE PESQUISA: QUALITATIVA, QUANTITATIVA, MISTA E ESTUDO DE CASO.....                  | 52        |
| 3.3          | METODOLOGIA ADOTADA NESTA PESQUISA DE MESTRADO.....  | 54        |
| <b>3.3.1</b> | <b>Itinerário qualitativo.....</b>   | <b>58</b> |
| <b>3.3.2</b> | <b>Itinerário quantitativo.....</b>  | <b>60</b> |
| <b>3.3.3</b> | <b>Cuidados éticos da pesquisa.....</b>  | <b>61</b> |
| 3.4          | PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....  | 61        |
| <b>3.4.1</b> | <b>Análise textual descritiva.....</b>   | <b>62</b> |
| <b>3.4.2</b> | <b>Análises estatísticas.....</b>  | <b>63</b> |
| <b>4</b>     | <b>ANÁLISE DOS DADOS (RESULTADOS).....</b>   | <b>65</b> |
| 4.1          | ANÁLISE QUALITATIVA: COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS NA INVESTIGAÇÃO.....                       | 65        |
| <b>4.1.1</b> | <b>Competências sociocomunicativas.....</b>  | <b>70</b> |
| <b>4.1.2</b> | <b>Competências administrativas e organizacionais.....</b>                                 | <b>77</b> |

|                |   |            |
|----------------|---|------------|
| <b>4.1.3</b>   | <b>Competências técnico-jurídicas.....</b>  | <b>90</b>  |
| <b>4.1.4</b>   | <b>Competências pessoais.....</b>   | <b>107</b> |
| <b>4.2</b>     | <b>ANÁLISE QUANTITATIVA: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E<br/>MULTIVARIADAS.....</b>  | <b>121</b> |
| <b>4.2.1</b>   | <b>Caracterização da amostra.....</b>   | <b>122</b> |
| <b>4.2.2</b>   | <b>Análise estatística descritiva.....</b>  | <b>125</b> |
| <i>4.2.2.1</i> | <i>Competências sociocomunicativas.....</i>   | <i>125</i> |
| <i>4.2.2.2</i> | <i>Competências administrativas e organizacionais.....</i>  | <i>129</i> |
| <i>4.2.2.3</i> | <i>Competências técnico-jurídicas.....</i>  | <i>132</i> |
| <i>4.2.2.4</i> | <i>Competências pessoais.....</i>   | <i>136</i> |
| <b>4.2.3</b>   | <b>Análise estatística multivariada: teste <i>t</i> de <i>student</i> e análise de variância<br/>(ANOVA).....</b>                   | <b>139</b> |
| <i>4.2.3.1</i> | <i>Teste <i>t</i> de <i>student</i>.....</i>  | <i>139</i> |
| <i>4.2.3.2</i> | <i>Análise de variância (ANOVA).....</i>  | <i>145</i> |
| <b>5</b>       | <b>ANÁLISE CRÍTICA DAS AÇÕES DE SELEÇÃO E FORMAÇÃO DE<br/>MAGISTRADOS À LUZ DAS COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS NA<br/>PESQUISA.....</b> | <b>153</b> |
| <b>6</b>       | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>157</b> |
|                | <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>162</b> |
|                | <b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>   | <b>170</b> |
|                | <b>APÊNDICE B – CONVITE PARA PARTICIPAR DA PESQUISA.....</b>  | <b>171</b> |
|                | <b>APÊNDICE C – CARTA DE AUTORIZAÇÃO.....</b>   | <b>172</b> |
|                | <b>APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>  | <b>173</b> |
|                | <b>APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO: MAGISTRATURA NACIONAL.....</b>  | <b>176</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A trajetória profissional percorrida na coordenação de ações voltadas à seleção, à formação e ao aperfeiçoamento profissional de magistrados federais ao longo de mais de uma década motivou-me a desenvolver este trabalho de pesquisa visando, especialmente, a buscar respostas para algumas questões relativas ao modelo político-pedagógico instituído pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam) que ainda carecem de aprofundamento. É importante ressaltar que a implementação desse projeto da Escola Nacional pelas escolas de magistratura dos tribunais estaduais e federais para a seleção e a formação inicial e continuada dos magistrados brasileiros tem propiciado, nos últimos cinco anos, um intenso debate sobre a formação dos juízes nacionais.

De fato, no Brasil, as ações voltadas ao aperfeiçoamento de magistrados sempre seguiram e ainda seguem, em boa parte, a concepção tradicional de ensino, acentuada pela formalidade que caracteriza o ambiente jurídico, em que a baliza motivacional para a realização dessas atividades “formativas” resumia-se a grandes preleções nas quais a figura do orador (pressuposto professor) e sua eloquência eram o que importava. Segundo entendimento de Ferraz (2016), o saber eminentemente teórico ficava inteiramente concentrado no orador, que parecia representar o próprio oráculo a transmitir conhecimentos praticamente inquestionáveis e que, na grande maioria das vezes, não correspondiam às reais necessidades da formação do juiz-aluno.

Além disso, essas soluções educacionais, na verdade, consistiam em ações revestidas de um caráter isolado e fruto exclusivamente da iniciativa e do interesse de alguns magistrados, com a predominância de cursos rápidos de atualização, desprovidos de qualquer epistemologia pedagógica que pudesse resultar em ações planejadas e que visassem a objetivos educacionais relativos ao aperfeiçoamento do magistrado e, por conseguinte, da prestação jurisdicional. Somente com a Constituição de 1988<sup>1</sup> é que se concedeu a devida importância à formação e ao aperfeiçoamento dos juízes brasileiros, tendo sido reconhecida a necessidade de que magistrados participassem de cursos oficiais de formação e aperfeiçoamento no início e ao longo da carreira.

Esse ideal, contudo, só foi concretizado com o advento da Reforma do Poder Judiciário,<sup>2</sup> em 2004, quando foi criada a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de

---

1 Art. 93, inc. II, alínea “c”: “afereção do merecimento pelos critérios da presteza e segurança no exercício da jurisdição e pela frequência e aproveitamento em cursos reconhecidos de aperfeiçoamento”.

2 Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004.

Magistrados,<sup>3</sup> dando início a uma nova etapa no processo de formação e aperfeiçoamento dos juízes brasileiros, demandando uma outra postura de atuação das escolas de magistratura dos tribunais no sentido de cumprir esse importante papel outorgado pela nossa Carta Maior.

Assim, diante desse novo desafio e na expectativa de poder contribuir para o aperfeiçoamento das ações de formação inicial e continuada a serem implementadas pela Escola da Magistratura do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, tendo como base o projeto político-pedagógico da Enfam, busco na linha de pesquisa Formação, Políticas e Práticas em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEDU) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) elementos que possam me auxiliar nesta missão, possibilitando a discussão de questões inovadoras no processo de formação dos juízes brasileiros, a exemplo do que já vem ocorrendo na atualidade a nível mundial.

Países como França, Estados Unidos, Canadá e Austrália e a própria Comunidade Europeia mantêm importantes centros de estudos envolvidos exclusivamente com a formação de seus magistrados. Todos concordam unanimemente que o investimento realizado na formação de juízes tem como resultado a melhoria do sistema de justiça. Detalhes mais específicos a respeito dos programas desenvolvidos por essas nações serão tratados no capítulo destinado à fundamentação teórica deste trabalho, com o título “A formação dos juízes no mundo: um pouco da experiência comparada”.

Por fim, cabe salientar que as questões a serem discutidas nesta pesquisa poderão também ser usadas nos processos de seleção desses magistrados, pois, no modelo desenhado pela Enfam, as escolas devem ocupar-se com o desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) requisitadas do magistrado, as quais já deverão ser buscadas nos candidatos ao cargo desde o seu recrutamento.

## 1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA

O dinamismo das relações familiares, sociais e profissionais e o avanço tecnológico alcançado nas últimas décadas vêm contribuindo decisivamente para a compreensão de que a complexidade das demandas trazidas aos tribunais necessita cada vez mais de juízes que tenham muito além de uma sólida formação jurídica. As questões tratadas em juízo determinam que, muito mais que aplicar o direito ao caso concreto, os juízes devam possuir

---

3 Resolução nº 3, de 30 de novembro de 2006, do Superior Tribunal de Justiça, que dispõe sobre a instituição da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados.

uma série de habilidades e atitudes que lhes permitam alcançar uma justa solução para as partes envolvidas. Hoje, nas palavras de Ferraz (2016),

[...] a sociedade deposita em um juiz a expectativa de que ele seja capaz de solucionar e mediar conflitos em contextos cada vez mais complexos, de que terá habilidades para conduzir com ética o desenvolvimento de sua missão, de que saberá ouvir, adaptar-se às diferentes situações, inserir-se na comunidade e ter consciência de seu papel na construção de uma sociedade mais justa, livre e solidária, em constante evolução.

Portanto, a aprovação em um difícil e prolongado concurso de seleção em que, sem dúvida alguma, fica comprovado o elevado nível de conhecimento jurídico do futuro magistrado não é mais sinônimo de que se está diante de um juiz “pronto” para enfrentar as demandas da sociedade contemporânea. Outras habilidades que estão diretamente ligadas ao exercício de julgar serão requeridas dos novos juízes, as quais, por não terem constituído objeto da sua formação acadêmica tradicional, precisarão ser desenvolvidas pelas escolas de magistratura em processos educativos que contemplem tanto a formação inicial como a formação continuada ao longo da carreira.

Nas palavras de Mason<sup>4</sup> (1996), “é esperado dos novos juízes que adquiram da noite para o dia todo o conhecimento necessário do que seja ser um magistrado, como se esse conhecimento pudesse ser absorvido tal qual um processo por osmose”.

Defende-se, aqui, portanto, exatamente o fim dessa ideia, e propaga-se a importância do novo modelo de educação judicial proposto pela Escola Nacional em conjunto com as escolas de magistratura na formação dos magistrados. Que, nesse processo de formação e qualificação, a construção do conhecimento aconteça de forma coletiva, tendo o magistrado como protagonista, e que ele seja capaz de desenvolver as competências necessárias do juiz de uma nova era. Esse modelo encontra eco no disposto no item 6.3 dos Princípios de Bangalore de Conduta Judicial,<sup>5</sup> editados pela Organização das Nações Unidas, que, sobre eles, comenta:

A confiança que os cidadãos depositam no Judiciário será reforçada se um juiz tiver um **conhecimento profundo e diversificado**, que vai do campo técnico da lei até áreas de importante preocupação social, assim como **habilidades pessoais**, e na corte, além do entendimento, que o habilita a administrar causas e a **lidar com todas as pessoas** envolvidas apropriadamente e com **sensibilidade** [...]. (UNODC, 2008) (grifo nosso)

4 Chefe da Alta Corte de Justiça da Austrália, 1994.

5 Os Princípios de Conduta Judicial de Bangalore foram elaborados pelo Grupo de Integridade Judicial, constituído sob os auspícios das Nações Unidas. Sua elaboração teve início no ano 2000, em Viena (Áustria). Os princípios foram formulados em abril de 2001, em Bangalore (Índia), e oficialmente aprovados em novembro de 2002, em Haia (Holanda). Os Princípios de Conduta Judicial de Bangalore são um projeto de código judicial de âmbito global, elaborados com base em outros códigos e estatutos, nacionais, regionais e internacionais, sobre o tema, dentre eles a Declaração Universal dos Direitos Humanos, da ONU. Essa declaração de direitos prevê um julgamento igualitário, justo e público, por tribunal independente e imparcial, princípio de aceitação geral pelos Estados-membros.

Dessa forma, é incontestável a importância atribuída aos processos de formação e aperfeiçoamento sob a responsabilidade das escolas de magistratura dos tribunais, que precisaram (re)planejar seus processos educativos na construção de uma nova perspectiva pedagógica voltada à aprendizagem de profissionais adultos (princípios da andragogia), em que a utilização de metodologias ativas seja capaz de propiciar o desenvolvimento das competências requeridas para o exercício da função de julgar, com o objetivo final de garantir uma prestação jurisdicional justa e eficaz, sedimentada no humanismo e na eticidade.

Além disso, a partir da vigência da Constituição Federal de 1988, a chamada “Constituição Cidadã”, à sociedade brasileira foi assegurada uma gama de direitos fundamentais nunca antes experimentados, e novas relações começaram a estabelecer-se entre os cidadãos e a postulação desses direitos, conferindo ao Poder Judiciário um papel de ativismo jamais visto até então. Deixa-se de se ter um Estado Legal de Direito<sup>6</sup> e passa-se a contar com um Estado Constitucional de Direito, cabendo ao Poder Judiciário um papel de efetivador desses novos direitos, assumindo, portanto, uma postura progressista quanto às mudanças sociais e ao controle das políticas públicas.

Contudo, não há como mitigar a tensão que se estabelece entre o fato de que o Poder Judiciário somente age por provocação e dentro da mais estrita legalidade e a constatação de que, ao mesmo tempo, dele se espera que atue de forma que suas decisões sejam determinantes para a concretização das promessas contidas na Carta Maior quanto aos direitos fundamentais dos cidadãos. Nesse sentido, está muito bem sintetizado o pensamento exposto por Roesler (2006), que assim expressa:

A realidade complexa que cerca o Poder Judiciário pode ser colocada, portanto, nos seguintes termos: é um ator político, na medida em que tem a responsabilidade de buscar fins sociais determinados na Constituição e controlar o cumprimento de funções políticas e de execução de programas de outros poderes; é um ator passivo, ou seja, que necessita ser provocado; é um corpo coletivo, mas expressa uma parte considerável de sua atividade em decisões individuais, das quais, no entanto, se cobra coerência com o conjunto de decisões tomadas pelo corpo a que pertence; e,

---

6 O Estado Legal de Direito teve como principal propósito o combate ao absolutismo monárquico, despedido, portanto, de sentimento social, pois o interesse maior era de que as normas fossem objetivas e inflexíveis para todos, especialmente para os governantes discricionários (SYLVIO MOTTA, 2009, p. 83). Essa forma estatal assegurava a igualdade singular entre os homens, submetendo-os ao império da lei textualizada com feições abstratas e impessoais, impedindo, assim, a solução das distorções sociais de ordem material. Garantia apenas formalmente a divisão do exercício das funções derivadas do poder entre os órgãos executivos, legislativos e judiciários como única maneira de evitar a concentração da força e combater o arbítrio, olvidava materialmente as garantias individuais e reconhecia apenas a origem do poder formal de seu povo (CAPEZ, 2011, p. 23).

No Estado Democrático de Direito, a liberdade pela legitimidade do poder é positiva, pois representa o exercício democrático do poder, que o legitima, consagrando assim o liberalismo político, em que o homem civil precede o homem político, ao contrário do Estado Formal de Direito, no qual a liberdade pela legitimidade do poder é negativa de defesa ou de distanciamento do Estado, havendo o problema dos pressupostos ideológicos e socioeconômicos, indispensáveis à compreensão do conteúdo constitucional (BONAVIDES, 1999, p. 216).

por fim, trabalha com um emaranhado legislativo cuja coerência e acessibilidade estão sobejamente conhecidas como precárias.

Essa visibilidade política e social do Poder Judiciário traz consigo um debate importante sobre a função judicial e seus limites e provoca uma nova série de indagações de caráter prático: quem são esses juízes? Como são recrutados? Quais os mecanismos de avaliação e controle de sua atividade jurisdicional? Como medimos a qualidade de “serviços” prestados pelos órgãos judiciais?

Diante dessa nova realidade, entendeu o legislador que era necessário proceder a uma ampla reforma do Poder Judiciário, o que acabou de fato ocorrendo por meio da aprovação da Emenda Constitucional nº 45, de 08 de dezembro de 2004, que determinou, entre outras tantas medidas, a obrigatoriedade da participação de magistrados em cursos de formação durante o período do vitaliciamento (art. 93, inc. IV),<sup>7</sup> bem como em cursos de aperfeiçoamento ao longo da carreira como requisito para as promoções (art. 93, inc. II, “c”);<sup>8</sup> e a criação da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, junto ao Superior Tribunal de Justiça, com a missão de regulamentar e fiscalizar os cursos oficiais para ingresso e promoção na carreira (art. 105, parágrafo único, inc. I).<sup>9</sup>

A Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, por sua vez, em cumprimento ao seu papel constitucional, estabeleceu as diretrizes pedagógicas<sup>10</sup> do modelo oficial de formação e capacitação dos magistrados brasileiros, a ser implementado por meio de ação conjunta entre aquela Escola Nacional e as escolas de magistratura ou judiciais dos vinte e sete tribunais de justiça dos estados e dos cinco tribunais regionais federais.

A opção político-educacional da Enfam pautou-se pelo humanismo e pela ética como fundamentos da formação dos juízes brasileiros. Entende a Escola Nacional que “o homem-juiz<sup>11</sup> deve ser desenvolvido integralmente com saberes que visem competências que vão além da racionalidade técnica e primem pelo despertar crítico e criativo do ser humano na práxis do trabalho”.<sup>12</sup>

A formação preconizada pela Escola Nacional tem os seguintes fundamentos como modelo educacional:

7 Art. 93, inc. 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”.

8 Art. 93, inc. II, “c”: “afereção 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”.

9 Art. 105, parágrafo único, inc. I: “Funcionário 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 promoção na carreira”.

10 Resolução Enfam nº 11, de 07 de abril de 2015, que dispõe sobre as diretrizes pedagógicas da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados.

11 Expressão utilizada por Hugo Otávio Tavares Vilella em sua obra **Além do Direito: o que o juiz deve saber**. Brasília: Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários, 2015. p. 18.

12 Diretrizes pedagógicas da Enfam. **Boletim de Serviço do STJ**, 9 abr. 2015.

A preocupação central por parte da Enfam está em contribuir para fomentar a formação de magistrados autônomos, criativos, críticos, cooperativos, solidários, fraternos e socialmente responsáveis, mais integrados com as necessidades e os impactos dos fenômenos sociais, políticos e econômicos que perpassem o dia a dia da sociedade brasileira. Esses são os elementos que, combinados, permitem que os magistrados sejam 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. (**Boletim de Serviço do STJ**, 9 abr. 2015)

Nesse sentido, a Enfam e seu projeto nacional têm como pressuposto educacional que as ações de formação e de aperfeiçoamento da magistratura nacional estejam fundamentadas no compromisso que tem o Poder Judiciário com a sociedade e, por conseguinte, com as mudanças e as necessidades sociais da atualidade. Assim, a prática da atividade jurisdicional deve ser o fator motivacional de praticamente todas as ações educacionais propostas na formação dos magistrados, as quais, por meio de temas e questões variadas, deverão possibilitar que o magistrado atue em consonância com o contexto social no qual está inserido.

Segundo Armytage (2015), o objetivo da educação judicial é aprimorar a qualidade da Justiça por meio do desenvolvimento da competência profissional dos juízes. Para serem efetivos pedagogicamente e também verdadeiros agentes de mudança, os programas de educação judicial devem ser elaborados para atender às específicas características de aprendizagem dos magistrados, as quais estão intimamente relacionadas a seu processo de seleção e vitaliciamento, a seus estilos e práticas de aprendizagem, comuns à sua independência, e às razões que os levam a participar da educação continuada.

Para tanto, como forma de assegurar a efetiva incorporação do novo modelo educacional para a formação e a capacitação de magistrados brasileiros, instituiu a Escola Nacional vários normativos<sup>13</sup> que passaram a regulamentar os cursos oficiais de formação inicial e continuada de magistrados em termos de conteúdos programáticos, carga horária, metodologia, exigindo das escolas institucionais que os cursos oficiais (aqueles que têm validade para os efeitos de vitaliciamento e promoção na carreira) a serem oferecidos aos magistrados sejam submetidos, previamente, à apreciação daquela Escola por meio de um processo de credenciamento<sup>14</sup> para sua validação.

As atribuições da Enfam encontram-se discriminadas na Resolução nº 3/2006, com as alterações dadas pela Resolução nº 5/2008, ambas do Superior Tribunal de Justiça, e em seu

---

13 Resolução Enfam nº 2, de 08 de junho de 2016, que dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e regulamenta os cursos para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de magistrados e de formadores.

14 A Instrução Normativa Enfam nº 3, de 08 de junho de 2016, disciplina o credenciamento de cursos oficiais da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados.

Regimento Interno, aprovado pelo Superior Tribunal de Justiça em sessão plenária de 08 de agosto de 2013, estando assim descritas no art. 2º do Regimento Interno:

Nos termos do inciso II, alínea “c”, incisos IV e VIII-A do art. 93 e do parágrafo único, inciso I, do art. 105 da Constituição Federal, cabe à Enfam regulamentar, habilitar, autorizar e fiscalizar cursos oficiais para ingresso, vitaliciamento, promoção e formação continuada na carreira da magistratura, e ainda:

I – definir as diretrizes básicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados;

II – fomentar pesquisas, estudos e debates sobre temas relevantes para o aprimoramento dos serviços judiciários e da prestação jurisdicional;

III – promover a cooperação com entidades nacionais e estrangeiras ligadas ao ensino, à pesquisa e à extensão;

IV – incentivar o intercâmbio entre a Justiça brasileira e a de outros países;

V – promover, diretamente ou mediante convênio, a realização de cursos relacionados aos objetivos da Enfam, de caráter profissional ou humanístico;

VI – formular sugestões e propostas para aperfeiçoar o sistema jurídico do país;

VII – definir as diretrizes básicas e os requisitos mínimos para a realização de concursos públicos de ingresso na magistratura estadual e federal, inclusive regulamentar a realização de exames psicotécnicos;

VIII – apoiar, inclusive financeiramente, a participação de magistrados em cursos no Brasil e no exterior;

IX – apoiar as Escolas Judiciais e da Magistratura na realização de eventos, pesquisas e cursos;

X – realizar eventos nas áreas de seu interesse;

XI – fixar as bases do modelo didático-pedagógico de ensino profissional e humanístico para os magistrados, nas modalidades presencial, semipresencial e a distância;

XII – regulamentar os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de magistrados e de formadores, bem como a coordenação das Escolas Judiciais e de Magistratura, essas últimas quando em atuação delegada;

XIII – analisar o planejamento anual elaborado pelas Escolas Judiciais e da Magistratura;

XIV – repassar ao Conselho Nacional de Justiça o relatório consolidado das ações desenvolvidas no seu âmbito de atuação, para fins de registro e divulgação com os demais dados estatísticos do Poder Judiciário;

XV – elaborar, anualmente, tabela com os valores mínimos e máximos de remuneração de professores e membros de bancas examinadoras de concurso, quando integrantes do Poder Judiciário, observados os princípios da proporcionalidade e da razoabilidade.

A implantação de uma nova abordagem pedagógica para a formação de magistrados proposta pela Enfam encontra eco nos processos de educação judicial que vêm sendo desenvolvidos em diversos países no mundo inteiro. A partir da leitura e da pesquisa dos vários modelos judiciais de educação e tendo como base importantes fóruns<sup>15</sup> que vêm sendo realizados sobre esse tema, é possível extrair alguns pontos consensuais, tais como:

15 Em dezembro de 2015, em Pernambuco, foi realizada a Conferência Internacional para a Formação de Magistrados, promovida pela *International Organization for Judicial Training* – IOJT, com a participação de delegações de diversos países. Nela, a autora pôde aferir os pontos de consenso apontados acima, que norteiam a educação judicial no mundo, a partir das diversas conferências assistidas: Estados Unidos (REAVES, Richard. **Continuing education for judges**); Canadá (KENT, Adèle. **Principles of judicial education**); Nova Zelândia (McINTOSH, Janine. **Institute of judicial studies: Judicial Intensive 2015 Program and prospectus 2016**); França (ROSIN, Xavier. **The principles of judicial training: towards international recognition?**); Singapura (HOCK, Foo Chee. **Brief introduction to the Singapore Judicial College**); Austrália (ARMYTAGE, Livingston. **Leadership for judicial educators: vision for reform**).

1. O elevado nível de conhecimento jurídico exigido nas provas de ingresso não assegura as competências indispensáveis ao exercício da função jurisdicional.
2. É necessário que ações que norteiam os processos de seleção e formação de magistrados atuem a partir da identificação de um rol de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) a serem requeridas dos magistrados para uma prestação jurisdicional justa, eficaz e célere como almeja a sociedade.
3. As competências da magistratura a serem desenvolvidas nos cursos de formação judicial devem levar em conta o contexto social em que inserido o magistrado e suas necessidades, o âmbito administrativo-organizacional de sua atuação, os aspectos técnico-jurídicos que envolvem o seu trabalho, além de seus valores pessoais.
4. O principal objetivo da educação judicial deve ser promover a justiça e a dignidade da pessoa humana.
5. Há a necessidade de uma formação constante ao longo da carreira, em virtude da complexidade das demandas trazidas a juízo e da rápida transformação da sociedade, expressa no próprio texto da Constituição Federal.
6. A criação de uma Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados e das escolas de magistratura dos tribunais estaduais e federais sinaliza para a necessidade e a relevância da formação de juízes.
7. A investigação deve ser estimulada e promovida, visando a contribuir para o desenvolvimento de pesquisas e a elaboração de projetos em prol de uma mais eficiente prestação jurisdicional.
8. A formação judicial deve ser liderada pelos próprios magistrados, os quais deverão receber a formação pedagógica adequada por meio de cursos de formação de formadores em que sejam preparados para o planejamento pedagógico e a execução dos cursos.
9. A transversalidade de conhecimentos deverá estar presente nos cursos de formação inicial e contínua, devendo ser estimulada a sua aplicabilidade prática e o seu compartilhamento entre os próprios magistrados.
10. A utilização da tecnologia como ferramenta de trabalho deve ser estimulada e compreendida.
11. A avaliação constante e permanente dos programas de formação propostos e o seu impacto na prestação jurisdicional devem ser utilizados como formas de buscar o aperfeiçoamento dos programas de formação e os resultados esperados.

12. O processo de ensino deve ter como referencial os princípios da andragogia, visto que os magistrados são alunos adultos, cujo processo de aprendizagem deve ocorrer levando em conta suas experiências prévias e adotando abordagens empíricas.

Merece igualmente menção o fato de que, com o recente advento do novo Código de Processo Civil,<sup>16</sup> terão os juízes brasileiros e os demais operadores do direito que trabalhar com o modelo de precedentes judiciais (comum nos países que adotam o sistema da *common law*),<sup>17</sup> o qual demandará uma nova postura desses profissionais, que terão que partir de situações fáticas para, por meio de um raciocínio indutivo, encontrar as melhores soluções para os casos concretos trazidos a juízo.

Decidir com base em precedentes é diferente de decidir com base na lei, primeiramente porque um precedente não tem a generalidade da lei. Será sempre uma decisão judicial, um produto do exame e do confronto de circunstâncias concretas. No modelo de respeito aos precedentes, o princípio construído para solucionar um caso anterior é inseparável dos fatos em que esteve fundamentada a decisão. Trabalha-se com a casuística, com o heterogêneo. Não há espaço para a pretensão de universalidade da solução. Esta jamais poderá ser totalmente abstraída dos elementos de fato e de direito que lhe deram ensejo. (FERRAZ, 2018, p. 167-8)

Também não se pode deixar de referir a importância da argumentação jurídica tal qual formulada por Perelman e Olbrechts-Tyteca (1996) como referencial para esse novo modelo de formação judicial que se busca implantar a partir do projeto da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados e que, paulatinamente, vem sendo implementado pelas escolas dos tribunais.

Embora a preocupação dos autores não tenha sido distinta da dos pensadores de sua geração no sentido de compreender “os meandros pelos quais os valores se introduzem no processo de subsunção de fatos a normas gerais” (COELHO, 1996, p. XV), cabe ressaltar a originalidade do caminho escolhido para o embasamento da argumentação chamada de “nova retórica”: o raciocínio dialético tratado por Aristóteles no capítulo “Tópicos” de sua obra **Organon**, em que as premissas da argumentação têm muito mais a ver com o acordo entre

16 O novo Código de Processo Civil estabeleceu o princípio da fundamentação qualificada das decisões judiciais (§ 1º do art. 489), o que equivale dizer que passaram a ser de observância obrigatória por juízes e tribunais os precedentes judiciais cuja previsão está no art. 927, III, isto é: “os acórdãos em incidente de assunção de competências ou de resolução de demandas repetitivas e em julgamento de recursos extraordinário e especial repetitivos”.

17 O sistema da *common law*, que tem forte influência anglo-americana, está baseado fundamentalmente em precedentes jurisprudenciais. As decisões judiciais são fontes imediatas do direito, gerando efeitos vinculantes. A norma do direito é extraída a partir de uma decisão concreta, sendo aplicada por meio de um processo indutivo aos casos idênticos no futuro. O outro sistema, o da *civil law*, com predomínio na Europa Ocidental, de tradição romana, prioriza o positivismo. A norma jurídica constitui-se em um comando abstrato e geral procurando abranger, em uma moldura, uma diversidade de casos futuros. A sua aplicabilidade funda-se em um comando geral com vistas a regular uma situação particular; não tendo eficácia vinculante para o julgamento de casos posteriores (CAMPOS, 2017).

quem as formula e a quem são destinadas, podendo o saber resultante de tais premissas ser verossímil ou não, não sendo, contudo, relevante a sua veracidade ou a sua falsidade em relação às normas; sua força é eminentemente argumentativa.

O conhecimento jurídico não se ocuparia, por conseguinte, de que a decisão judicial fosse derivada de uma norma geral, excetuando-se todas aquelas que fossem falsamente derivadas; mas sim “dos meios de sustentar determinada decisão como sendo mais justa, equitativa, razoável, oportuna ou conforme o direito do que tantas outras decisões igualmente cabíveis” (COELHO, 1996, p. XVI).

Segundo os autores, “nosso tratado só versará sobre recursos discursivos para se obter a adesão dos espíritos: apenas a técnica que utiliza a linguagem para persuadir e para convencer será examinada [...]” (PERELMAN; OLBRECHTS-TYTECA, 1996, p. 8). Em síntese, essa teoria tem como objeto o estudo de técnicas discursivas, as quais possibilitam “provocar ou aumentar a adesão dos espíritos às teses que se lhes apresentam ao assentimento” (PERELMAN; OLBRECHTS-TYTECA, 1996, p. 4).

Destarte, e considerando os aspectos apontados, torna-se imperioso reformular os modelos tradicionais de formação e capacitação da magistratura para um novo modelo, como o preconizado pela Enfam, em que o juiz-aluno é incentivado, por meio dos processos de aprendizagem, a pensar de uma forma crítica e criativa na busca de soluções para os litígios que aportam aos tribunais diariamente, desenvolvendo as necessárias competências para tal mister.

Da mesma forma, entende-se como fundamental que essas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) esperadas do magistrado já estejam presentes e façam parte também dos processos seletivos de ingresso na carreira. Os concursos públicos tais como acontecem hoje visam precipuamente a recrutar candidatos tendo em vista preponderantemente o domínio do conhecimento jurídico na sua acepção puramente dogmática, o que necessariamente não significa dizer que se estejam selecionando aqueles candidatos que reúnem as capacidades indispensáveis para quem terá a função de julgar.

Essa lacuna existente nos processos seletivos começou a merecer atenção do legislador por ocasião da edição do normativo<sup>18</sup> que passou a reger os concursos públicos de ingresso na carreira de juiz a nível nacional. Tal instrumento determinou que fossem os candidatos também avaliados quanto a conteúdos relacionados à sociologia, à psicologia, à filosofia, à deontologia e à formação humanística, possibilitando que pudessem ser aferidas outras habilidades indispensáveis ao futuro juiz, como a de comunicar-se, a de argumentar, a de

---

18 Resolução CNJ nº 75, de 12 de maio de 2009.

tomar decisão, a de conciliar, entre outras. Serão essas as capacidades que necessitarão ser desenvolvidas em ações educativas no início e ao longo da carreira da magistratura, constituindo a participação dos magistrados, aferida pela frequência e pelo aproveitamento nos cursos,<sup>19</sup> requisito para o seu vitaliciamento (obrigatório) e a sua promoção na carreira pelo critério de merecimento.

O diretor do Centro de Estudos Judiciais da Austrália, professor Livingston (2015), sustenta, baseado nas ideias de Catlin,<sup>20</sup> que a natureza distinta da função judicial, especificamente, a sua segurança e a falta de oportunidades de promoção, tem implicações de influências sistêmicas que afetam a motivação individual dos juízes para aprender e os coloca em uma posição diferente de muitos outros profissionais cujos ambientes de trabalho são distintos.

Assumem, portanto, a seleção e a formação de juízes um papel de interesse público e de relevância estratégica para o oferecimento de uma justiça que toda a sociedade almeja, conferindo às escolas de magistratura as atribuições de planejar e desenvolver processos de recrutamento e ensino de acordo com as reais necessidades e os desafios que os juízes enfrentam no seu dia a dia, para os quais, muito mais que conhecimentos técnico-jurídicos, precisam, sobretudo, de atitudes, habilidades e valores éticos.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Se o homem aceitasse sempre o mundo como ele é, e se, por outro lado, aceitasse sempre a si mesmo em seu estado atual, não sentiria a necessidade de transformar o mundo nem de transformar-se. O homem age conhecendo, ao mesmo tempo em que [...] se conhece agindo. O conhecimento humano integra-se na dupla e infinita tarefa do homem de transformar a natureza exterior e a sua própria natureza. (VAZQUEZ, 1986, p. 19)

Assim refletindo, entende-se que a tarefa de decidir sobre as situações que lhe são trazidas em sua prática laboral diária impõe ao magistrado uma capacidade de compreensão e reflexão sobre o contexto e a realidade em que os fatos estão inseridos. Além disso, mudanças ocorrem de forma incessante e com muita fluidez tanto no contexto da produção como no das relações sociais, atingindo todos os setores da vida humana e sinalizando, no caso da magistratura, a impossibilidade de atuar de forma isonômica em todos os casos. Tal atuação, por sua vez, implicará modos novos de mobilizar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que integram o seu aparato pessoal e que são indispensáveis a esse agir. O texto das

---

19 Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004.

20 CATLIN, D.W. Michigan's magic touch in educating judges. **Judges Journal**, Michigan, n. 4, 1986.

diretrizes pedagógicas editadas pela Enfam trata bem deste ponto quando se refere à atuação esperada do magistrado:

A maior complexidade das relações sociais contemporâneas está a exigir magistrados de novo tipo, com capacidade de: compreender e trabalhar com essa complexidade contemporânea; compreender criticamente a divisão social do trabalho e suas relações no regime de acumulação flexível; identificar e posicionar-se criticamente frente aos valores sociais e jurídicos envolvidos nas questões sob sua apreciação; comunicar-se, dialogar e firmar boas relações interpessoais (com servidores, partes, demais magistrados, operadores do direito, mídia, etc.); perceber-se como sujeito na atuação profissional e aprimorar-se de forma autocrítica; gerir o próprio trabalho e a unidade jurisdicional, sem perder de vista as dimensões da qualidade de vida e de condição de trabalhador e de parte da sociedade; compreender e intervir no conflito social real, para além da relação processual, buscando o efetivo acesso à Justiça; articular, nas questões jurídicas, diferentes conhecimentos, de forma transdisciplinar; atuar com ética e celeridade, comprometido com a sociedade. (Diretrizes pedagógicas da Enfam)

Assim, a regulamentação e a normatização estabelecidas pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados determinaram um novo modelo de educação judicial cujo pressuposto é o de 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, conseqüentemente, com as mudanças e as necessidades sociais cada vez mais complexas. A proposta pedagógica, portanto, deve prestigiar e promover a formação integral desse magistrado, servindo-se de ações educacionais que, tendo como base a problematização da realidade da prática jurisdicional, possam atender às necessidades resultantes das complexas e contínuas mudanças sociais.

Por conseguinte, o objetivo dessa formação deve centrar-se na disposição de formar juízes capazes de trabalhar com a complexidade de forma contextualizada, flexível e criativa, privilegiando o desenvolvimento de competências indispensáveis a quem tem a função de julgar. Por óbvio, quando se pensa em um profissional, pensa-se na sua competência, ou seja, busca-se identificar que conjunto de domínios de conhecimentos e capacidades deve esse profissional possuir para bem desenvolver o seu trabalho.

Pode-se até discordar do que se identifica como elementos definidores e que integram as competências que deve possuir um profissional, seja ele um médico, seja um engenheiro, seja um juiz. Porém, faz-se necessário identificar esse conjunto de saberes relacionados a técnicas, conceitos, habilidades e comportamentos. É preciso tratar do domínio desses saberes (conhecimento, habilidades e atitudes) que o profissional detém e que estão relacionados à forma ou à condição como desempenha o seu trabalho, os quais serão a motivação que deverá nortear as ações educacionais.

Assim, a partir dessas premissas, o problema que orientará este projeto de pesquisa pode ser assim definido:

*Que elenco de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) relacionadas à prática jurisdicional poderá ser requisitado do juiz brasileiro, tendo por base a Constituição Federal, a cultura e os valores nacionais, o qual deverá servir de norte para os processos de seleção e formação de magistrados?*

### 1.3 OBJETIVO GERAL DA PESQUISA

Em consonância com o problema definido para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, tem-se a formulação do seguinte objetivo geral desta investigação:

*Investigar que elenco de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) relacionadas à prática jurisdicional poderá ser requisitado do juiz brasileiro, tendo como base a Constituição Federal, a cultura e os valores nacionais, o qual deverá servir de norte para os processos de seleção e formação desses magistrados.*

### 1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA

Constituem objetivos específicos deste trabalho de pesquisa:

1. identificar quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) são representativas da prática laboral esperada dos magistrados;
2. analisar que competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) adquirem maior importância na prestação jurisdicional;
3. comparar as diferenças em relação às competências apontadas quanto ao perfil do magistrado, considerados aspectos referentes à idade, ao tempo de magistratura, ao sexo e ao tipo de magistratura;
4. analisar criticamente as ações de seleção e formação dos magistrados tendo como base o elenco de competências identificado na pesquisa.

## 1.5 TRABALHOS CORRELACIONADOS AO TEMA DA PESQUISA (ESTADO DO CONHECIMENTO DA DISSERTAÇÃO)

Um cientista procura fazer as pesquisas que ele considera importantes. Mas a satisfação intrínseca e o interesse não são suas únicas motivações. Isto transparece quando observamos o que acontece quando um pesquisador descobre uma publicação com os resultados a que ele estava quase chegando: fica quase sempre transtornado, ainda que o interesse intrínseco de seu trabalho não tenha sido afetado. Isto porque seu trabalho não deve ser interessante somente para ele, mas deve ser também importante para os outros. (REIF, 1961)

Partindo da premissa posta por Reif (1961), fica bastante evidente a importância da construção do estado do conhecimento quanto ao tema a ser desenvolvido e às suas implicações por ocasião do planejamento da pesquisa científica. A adoção de uma metodologia que permita investigar, organizar e sistematizar o conhecimento objeto do estudo é de fundamental importância para o desenvolvimento da pesquisa científica, pois ao pesquisador cabe conhecer os paradigmas que integram o tema, sua trajetória, além das fontes de publicações. Para tanto, Morosini (2015) sugere as seguintes fases metodológicas:

[...] análise de textos sobre a produção científica, seus princípios, políticas e condicionantes, na perspectiva nacional e internacional; identificação da temática da tese ou da dissertação, com leitura e discussão sobre a produção científica no plano teórico e no empírico (teses, dissertações, livros, congressos); identificação de fontes e constituição do *corpus* de análise.

No caso específico do tema de pesquisa escolhido para a dissertação de mestrado – a identificação de um rol de competências a serem requeridas dos magistrados em sua prática laboral, o qual deverá ser considerado nas ações de seleção e formação dos magistrados brasileiros, e o papel desempenhado pelas escolas institucionais dos tribunais –, para a constituição do *corpus*<sup>21</sup> de análise a ser trabalhado, adotaram-se, em relação à metodologia para construção do estado do conhecimento, as seguintes etapas:

**1ª etapa – identificação:** foi realizado um levantamento no Banco de Dados de Teses e Dissertações – BDTD do Instituto Brasileiro de Informação e Tecnologia – IBIC e em repositórios dos bancos de teses e dissertações de outras universidades, como UFRGS, Unicamp, UNB e PUCRS, por meio de uma primeira busca em que foram utilizados os seguintes descritores: Poder Judiciário, magistrado, escolas de magistratura, formação judicial, formação de magistrado, competências, metodologia ativa.

21 “O *corpus* de análise pode ser constituído a partir de: livros, produção amadurecida; teses e dissertações – produção reconhecida junto aos órgãos de avaliação da produção nacional. Banco de todas as teses e dissertações produzidas no país com reconhecimento do governo – Capes. As monografias constituidoras deste banco são advindas de programas legitimados pela comunidade científica da área. O *corpus* de análise pode ser constituído também por textos advindos de eventos da área que congregam o novo, o emergente e, na maioria das vezes, o pensamento da comunidade acadêmica” (MOROSINI, Costa. Estado do conhecimento e questões do campo científico. **Educação**, Santa Maria, v. 40, n. 1, p. 101-116, jan./abr. 2015).

Nessa primeira busca, os descritores trouxeram em torno de 189 trabalhos. Destes, por meio de uma leitura “flutuante”,<sup>22</sup> constatou-se que somente cerca de 10% pareciam tratar do tema; o restante encaminhava para matérias ligadas à própria prestação jurisdicional, não se reportando ao objeto fim da pesquisa, e alguns outros apenas davam vazão a um silêncio a respeito dos descritores utilizados.

Como próximo passo, utilizou-se a busca avançada para refinar os descritores, passando-se a usar preponderantemente as seguintes expressões: formação de magistrado, formação do magistrado e uso de metodologia ativa, formação do magistrado e estudo de caso. É importante ressaltar que o recorte temporal utilizado nessa busca foi de 2004 a 2017, tendo em vista que, em 2004, foi publicada e entrou em vigência a Emenda Constitucional nº 45, que determinou a obrigatoriedade da participação de magistrados em cursos de formação inicial imediatamente após a posse, durante o vitaliciamento e para fins de promoção ao longo da carreira.

Dessa busca resultaram 66 trabalhos, como demonstrado no quadro abaixo.

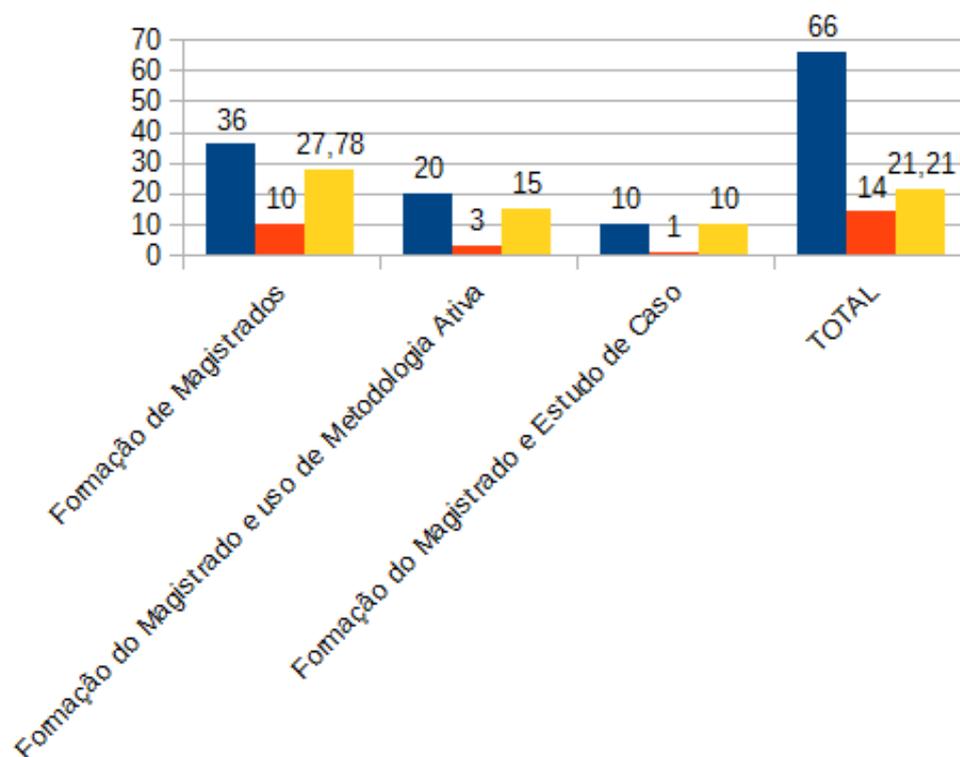
**Quadro 1 – Resultado geral (bancos de teses da BDTD/IBIC e de outras universidades)**

| Descritor  | Repo Repositório         | Encontrados | Selecionados | %            |
|--|--------------------------|-------------|--------------|--------------|
| <b>Formação de magistrado</b>                            | PUCRS                    | 12          | 5            | 41,66        |
|  | FGV RIO                  | 3           | 1            | 33,33        |
|  | Universidade de Brasília | 10          | 1            | 10           |
|  | Unicamp                  | 6           | 1            | 16,66        |
|  | Universidade do Ceará    | 4           | 1            | 25           |
|  | Senac-RS                 | 1           | 1            | 100          |
| <b>Formação do magistrado e uso de metodologia ativa</b> | PUCRS                    | 20          | 3            | 15           |
| <b>Formação do magistrado e estudo de caso</b>           | PUCRS                    | 10          | 1            | 10           |
| <b>TOTAL</b>   |                          | <b>66</b>   | <b>14</b>    | <b>21,21</b> |

Fonte: Elaborado pela autora.

**Gráfico 1 – Resultado geral da pesquisa**

<sup>22</sup> Expressão utilizada pela Professora Doutora Marília Morosini para indicar uma leitura rápida dos trabalhos visando tão somente à rápida identificação de assuntos.



Fonte: Elaborado pela autora.

**2ª etapa – registro:** dos trabalhos identificados em uma primeira e rápida leitura, passou-se para uma etapa de leitura dos resumos, da metodologia e dos resultados obtidos com os respectivos trabalhos, conforme demonstrado no quadro abaixo, visando à formação do *corpus* de análise do trabalho de pesquisa a ser realizado.

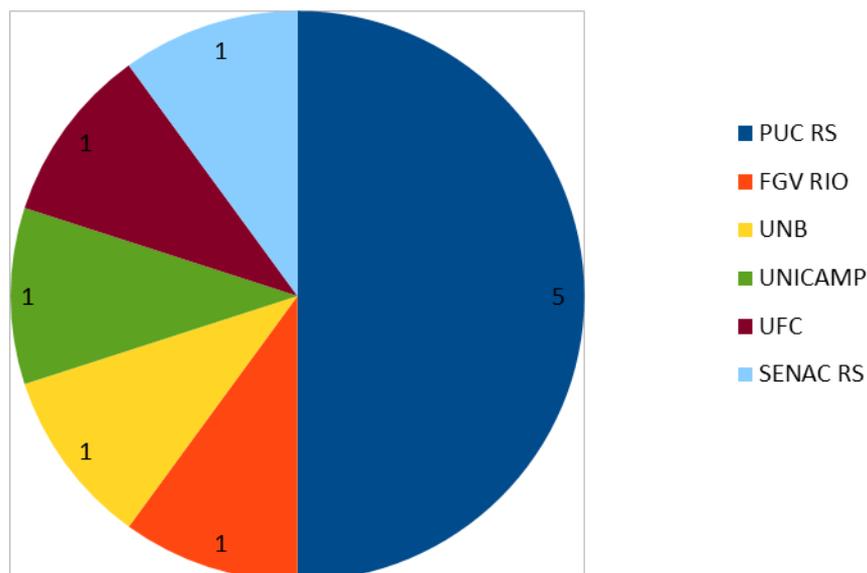
Nesta etapa, identificou-se e selecionou-se um total de 10 trabalhos que efetivamente tratavam da temática a ser objeto de estudo da pesquisa de dissertação.

#### Quadro 2 – Resultados a partir da análise da temática objeto da pesquisa de dissertação

| Descritor              | Repo Repositório         | Selecionados | %          |
|------------------------|--------------------------|--------------|------------|
| Formação de magistrado | PUCRS                    | 5            | 50         |
|                        | FGV RIO                  | 1            | 10         |
|                        | Universidade de Brasília | 1            | 10         |
|                        | Unicamp                  | 1            | 10         |
|                        | Universidade do Ceará    | 1            | 10         |
|                        | Senac-RS                 | 1            | 10         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>Rep</b>               | <b>10</b>    | <b>100</b> |

Fonte: Elaborado pela autora.

#### Gráfico 2 – Repositórios selecionados



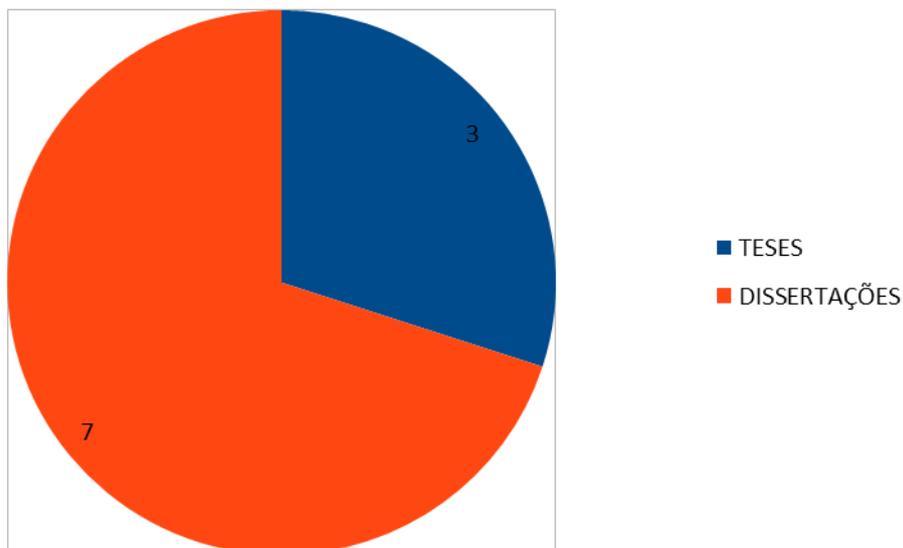
Fonte: Elaborado pela autora.

**3ª etapa – categorização:** a partir de um exame mais detalhado dos trabalhos selecionados com a interface do que se propõe tratar na pesquisa, sempre de acordo com o rigor demandado pelo campo científico de estudos – no caso, a educação –, foi possível constituir as categorias e subcategorias constantes do quadro seguinte.

**Quadro 3 – Resultados da análise do tema da pesquisa por categorias e subcategorias**

| Categorias               | Subcategorias   | Nº de resultados |
|--------------------------|---|------------------|
| Formação de magistrado   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolas de magistratura</li> <li>• Legislação</li> <li>• Programa de formação</li> </ul>                                       | 3                |
| Educação por competência | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências do magistrado</li> <li>• Perfil do magistrado</li> </ul>  | 2                |
| Formação profissional    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Setor público</li> <li>• Poder Judiciário</li> <li>• Metodologias ativas</li> <li>• Desenvolvimento de competências</li> </ul> | 5                |

Fonte: Elaborado pela autora.



**Gráfico 3 – Resultados por teses/dissertações**

Fonte: Elaborado pela autora.

**1ª categoria:** formação de magistrados, tendo como subcategorias escolas de magistratura, legislação e programa de formação.

Esta categoria certamente congrega os trabalhos que mais se aproximam do objeto de estudo desta pesquisa – a formação de magistrados e a atuação das escolas de magistratura –, trazendo no seu escopo justamente o papel desenvolvido por essas escolas, a legislação que regulamenta os cursos oficiais oferecidos, além de abordar aspectos dos programas que visam à formação de formadores nos quadros do próprio Poder Judiciário.

**2ª categoria:** educação por competência, cujas subcategorias são competências do magistrado e perfil do magistrado.

Os estudos e as pesquisas realizados com os dois trabalhos selecionados nesta categoria têm utilidade para o trabalho de pesquisa a ser empreendido, uma vez que abordam a temática da formação e da educação por competências na formação profissional, que constitui um dos objetivos desta dissertação, ou seja, a identificação das competências requeridas para a função jurisdicional e o perfil de um juiz que possa atuar em cumprimento à Constituição e visando à efetividade do Estado Democrático de Direito.

**3ª categoria:** formação profissional, tendo como subcategorias setor público, Poder Judiciário, metodologias ativas e desenvolvimento de competências.

Considerando que a formação de magistrados está inserida em um contexto profissional cujo processo de ensino-aprendizagem deve ser voltado para a educação de

adultos, constitui interesse desta pesquisa a compreensão de como esses processos ocorrem e de que forma as escolas devem atuar a fim de obter os resultados mais eficientes e eficazes na formação do adulto (magistrado).

A partir da leitura das teses e das dissertações identificadas, registradas e constitutivas do *corpus* de análise sobre o tema da formação de magistrados, que constitui o objeto desta pesquisa de mestrado, foi possível, *a priori*, verificar que: 1º) há muito poucos trabalhos científicos sobre o tema; 2º) os trabalhos ainda são embrionários de um processo que teve início há aproximadamente uma década e ainda está em fase de implementação, sem que se tenham resultados concretos sobre a validade e a eficácia desse novo projeto pedagógico de formação e capacitação de magistrados; 3º) esse projeto de formação de juízes aposta em uma formação voltada ao desenvolvimento de competências aplicadas à situação de trabalho; 4º) inexistente ainda pesquisa científica sobre a identificação de quais seriam as competências judiciais consideradas referenciais a serem requisitadas de um magistrado em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para sua prática laboral; 5º) os métodos ativos são recomendáveis para tal mister, uma vez que são capazes de motivar os próprios magistrados a tornarem-se protagonistas de sua própria aprendizagem, considerando que eles detêm o conhecimento institucional; e 6º) são considerados os fundamentos da andragogia.

Assim, a pesquisa proposta para esta dissertação de mestrado pretendeu mapear as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) a serem mobilizadas pelo magistrado brasileiro em sua prática laboral com o objetivo de que possam ser utilizadas como referenciais em ações de seleção e formação da magistratura nacional, ao mesmo tempo que sirvam como indicadores de avaliação capazes de aferir os resultados dos processos de seleção e formação e de acompanhamento ao longo da carreira do desempenho dos magistrados, tendo por base o rol de competências identificadas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É possível perceber, na atualidade, não apenas no Brasil, mas praticamente no mundo inteiro, que é dada uma expressiva visibilidade para as decisões judiciais, seja quando lhes é atribuído um caráter político, quando elas buscam cumprir os fins sociais determinados pelo Estado Democrático de Direito ou quando atuam como guardiãs da lei e da ordem a fim de assegurar a paz social. Essa importante e real valorização do papel do Poder Judiciário, que, em última instância, vai efetivamente se constituir no último reduto de defesa do funcionamento desse Estado de Direito, tem acarretado uma mudança significativa quanto às expectativas dos cidadãos em relação aos seus julgadores. Seguramente, apenas o conhecimento jurídico já não é mais suficiente, e outras competências são exigidas desses juízes.

Contudo, no Brasil, por exemplo, tem-se que somente poderá almejar o cargo de juiz aquele que tiver diploma de bacharel em direito. Mas, analisando-se o ensino jurídico que forma os bacharéis em direito, constata-se que ainda não foi possível implementar um modelo de educação judicial que seja capaz de superar um excessivo tecnicismo e positivismo, com adoção de modelos mais abertos que propiciem aos bacharéis serem mais críticos, reflexivos, interativos e inovadores para a efetiva concretização do ideal de justiça.

Como bem destaca Morin (2000):

Quantos sofrimentos e desorientações foram causados por erros e ilusões ao longo da história humana, e de maneira aterradora, no século XX! Por isso, o problema cognitivo é de importância antropológica, política, social e histórica. Para que haja um progresso de base no século XXI, os homens e as mulheres não podem mais ser brinquedos inconscientes não só de suas ideias, mas das próprias mentiras. **O dever principal da educação é de armar cada um para o combate vital para a lucidez.**  
(grifo nosso)

Portanto, foi correta a determinação imposta pelo legislador com a edição da Emenda Constitucional nº 45/2004, tornando obrigatórios a formação inicial e o aperfeiçoamento permanente de juízes ao longo da carreira, além da criação da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, destinada a implantar um projeto nacional de formação e aprimoramento dos julgadores brasileiros fundado em conhecimentos multidisciplinares, com ênfase no humanismo e na ética.

Nesse sentido, buscou a Enfam desenvolver um modelo de formação que tenha como ponto de partida os problemas que envolvem a prática da jurisdição, centrado no desenvolvimento de competências necessárias a essa prática, tendo os magistrados como protagonistas de sua própria aprendizagem e fazendo uso de modernos métodos ativos de

ensino. É indispensável, portanto, que os magistrados recebam uma adequada formação que permita o desenvolvimento de habilidades e atitudes que os capacitem para tratar das complexas e inesperadas situações da vida moderna que lhes chegam às mãos para resolução.

Diante desse quadro, está clara a necessidade de uma reformulação dos processos seletivos e de formação de magistrados, os quais devem alargar o seu espectro no momento do recrutamento e da formação, operando com processos que visem não apenas aos conhecimentos jurídicos, mas que valorizem outras capacidades indispensáveis a quem tem a responsabilidade de dizer a justiça. Segundo o texto das diretrizes pedagógicas<sup>23</sup> da Enfam, as ações da Escola Nacional têm “como foco a educação profissional para a prática jurisdicional em contextos cada vez mais complexos, mediante o desenvolvimento de competências dos magistrados, pelas vias da formação inicial e da educação continuada”.

## 2.1 A FORMAÇÃO DE JUÍZES NO MUNDO: A EXPERIÊNCIA COMPARADA

O Conselho Consultivo dos Juízes Europeus<sup>24</sup> bem destacou em documento que a capacitação judicial constitui um pré-requisito, “se o Judiciário deseja ser respeitado e fazer valer esse respeito”. A confiança depositada pelos cidadãos no sistema judicial será fortalecida se os juízes forem detentores de um profundo e diversificado conhecimento não restrito somente ao campo técnico das leis, mas que se estenda igualmente às questões sociais do contexto em que se encontram inseridos, além do correto manejo das atividades de gerenciamento de recursos humanos e materiais de seu próprio ambiente jurisdicional. Formação e preparo são essenciais, portanto, para um desempenho competente e imparcial das funções jurisdicionais, além de proteger os juízes de influências inapropriadas.

Nesse sentido, um estudo realizado sobre treinamento judicial nos Estados-membros da União Europeia pela Diretoria-Geral para Políticas Internas do Parlamento Europeu<sup>25</sup> reconhece e ratifica a importância da formação e do preparo de juízes para uma competente prestação jurisdicional. Aponta esse estudo que “o reconhecimento da formação continuada constitui tanto um direito como uma responsabilidade do magistrado e dos servidores dos tribunais, equivalente a um requisito normal de trabalho”, devendo “ser designados e

23 Resolução Enfam nº 11, de 07 de abril de 2015.

24 CCJE (2003) Op. n. 4. Strasbourg, 27 nov. 2003.

25 EUROPEAN PARLIAMENT. Directorate-General for Internal Policies. **Judicial training in the European Union Member States**. 2011. O estudo descreve a situação do treinamento judicial na União Europeia, particularmente no que concerne à lei da União Europeia. Ele apresenta os resultados de uma maior pesquisa de juízes, procuradores e membros das cortes em suas práticas de treinamento judicial. O estudo contém recomendações detalhadas de como superar os obstáculos da participação de magistrados nos programas de educação e como promover as melhores práticas na União Europeia.

custeados multiplicadores que possam formar e preparar os seus próprios pares” e haver “um mínimo de horas/dias por ano programadas para a formação continuada de magistrados e servidores”.

Atribui-se igualmente importância à formação inicial desses juízes, considerando que há uma variedade de formas de ingresso na carreira, desde o recrutamento pela seleção por meio de provas até a escolha ou eleição de profissionais da advocacia com larga experiência; entendendo-se, contudo, que, em qualquer uma das situações, há necessidade de uma correta iniciação nas competências requeridas desses profissionais que têm a tarefa de julgar.

A Escola Nacional de Magistratura da França (ENM) ocupa-se da formação de juízes e procuradores, pois tanto magistrados como procuradores compartilham dos mesmos valores e de missão comum, de acordo com o estabelecido pela Constituição francesa, na salvaguarda de liberdades individuais. A ENM tem autonomia para o treinamento judicial, e os conteúdos de seus programas de formação são definidos por um conselho científico formado por membros do *staff* da Escola, integrantes da mais alta qualificação, representantes eleitos da academia e juízes e procuradores em estágios de treinamento. Há participação de representantes do Ministério da Justiça, dos tribunais, de universidades e da Administração Pública. Esse pluralismo na composição visa a assegurar a definição de programas e sua adequação às reais necessidades dos juízes e da sociedade como um todo.

Segundo apontado por Ronsin<sup>26</sup> (2015), na formação de magistrados é essencial o emprego de metodologias ativas de aprendizagem, de forma a colocar os juízes frente a situações que enfrentam no seu dia a dia. “Como um cirurgião que não pode aprender técnicas cirúrgicas simplesmente consultando livros, um magistrado necessita praticar para aprender como bem conduzir um interrogatório, como conduzir uma audiência”. Outro importante destaque diz respeito ao formador: “a formação judicial deve ser promovida primeiramente por juízes que tenham previamente treinamento em modernas técnicas pedagógicas”. Contudo, tendo em vista a natureza multidisciplinar da educação judicial, outros profissionais de formações distintas devem ser chamados a participar dos cursos.

Ainda conforme ressaltou Ronsin (2015) em seu artigo, há alguns princípios fundamentais que devem dirigir a formação inicial e continuada de magistrados, segundo apontado por várias instituições de formação judicial da Europa, incluindo o Conselho Consultivo de Juízes Europeus (CCJE). São eles:

---

26 Ex-diretor da Escola Nacional da Magistratura da França e atual presidente da Corte de Apelação, Rennes, França.

- a formação de magistrados é um tipo de educação multidisciplinar e voltada para a prática, essencialmente dirigida à transmissão de valores e técnicas profissionais que vão muito além de uma simples formação dogmática;
- juízes devem receber uma formação inicial antes do exercício de suas funções jurisdicionais;
- a instituição responsável pelo planejamento e pela implementação de tal formação deve agir de forma autônoma e independente;
- a alta administração dos tribunais deve estar envolvida com as principais decisões e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela formação dos magistrados;
- métodos pedagógicos modernos e ativos devem ter a preferência como parte de curso de formação e atualização organizado com base em estudos de caso realizados entre períodos de estudo e estágios;
- a formação deve ser ministrada principalmente por juízes que tenham sido previamente preparados com esses métodos pedagógicos modernos;
- a instituição responsável pela formação e pelo preparo de magistrados deve ser o coração do judiciário de seu país.

Ainda no âmbito da Comunidade Europeia, organismos de cinco países reuniram-se e criaram um projeto dedicado à formação e à preparação de magistrados intitulado Projeto de Parceria Leonardo da Vinci (*The Leonardo da Vinci Partnership Project*).<sup>27</sup> São eles: Instituto de Treinamento Judicial da Bélgica, Escola Nacional de Formação de Magistrados da França, Instituto Nacional da Magistratura da Romênia, Centro de Estudos Judiciais da Espanha e Academia de Justiça da Turquia. Os objetivos desse projeto referem principalmente a criação de um espaço para compartilhamento de experiências e conhecimentos, fortalecimento de um processo de aprendizagem mútuo, entre outros; além da elaboração de um documento que possa servir de guia para o desenvolvimento de ações educacionais voltadas à formação inicial de juízes e procuradores.

Segundo o Projeto Leonardo da Vinci,<sup>28</sup>

[...] o foco do treinamento inicial é o de não somente aumentar o conhecimento teórico entre os novos juízes e procuradores, mas sobretudo ensiná-los como manejar e pôr em prática a teoria adquirida previamente a fim de desenvolver as habilidades requeridas de um magistrado.

Merece destaque, nessas ações iniciais de formação, que se desenvolvam as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) esperadas de um juiz, as quais somente serão fortalecidas com a prática profissional.

Nesse sentido e com base nas experiências desses institutos de formação de juízes, foram identificadas onze competências fundamentais (*core abilities*) a serem desenvolvidas e avaliadas nos cursos de formação inicial. São elas:

1. Conhecimento e domínio da ética pessoal e das regras deontológicas;
2. Habilidade para analisar e sintetizar um caso ou um processo;
3. Habilidade para preparar e conduzir investigações, audiências e interrogatórios, respeitando o contraditório e as normas processuais;

<sup>27</sup> LEONARDO DA VINCI PARTNERSHIP PROJECT. **Guidelines for initial training of judges and prosecutors**. 2011.

<sup>28</sup> Idem.

4. Adaptabilidade e flexibilidade;
5. Atitude humana;
6. Habilidade para ouvir;
7. Capacidade para propor acordo e conciliar;
8. Capacidade para formalizar e explicar os fundamentos jurídicos de uma decisão e comunicá-la de forma clara;
9. Consciência dos ambientes local, nacional e internacional;
10. Habilidade de gestão e organização;
11. Comprometimento, trabalho intenso e compromisso com a melhoria da confiança da sociedade no Judiciário. (LEONARDO DA VINCI PARTNERSHIP PROJECT, 2011)

Nos Estados Unidos, a formação judicial ocorre de formas distintas, considerando que o ingresso na carreira da magistratura se dá de diferentes modos: indicação do governador, do Poder Legislativo, ou mesmo eleição direta, sendo que a grande maioria dos juízes provém da advocacia. O Centro Federal Judicial (*Federal Judicial Center*) promove o ensino e a pesquisa do Judiciário federal norte-americano, incluindo magistrados e funcionários, uma vez que os juízes federais americanos são indicados pelo presidente da República e confirmados pelo Senado, havendo, nesses casos, um forte investimento em educação judicial. Esse centro de formação desenvolve programas e materiais educacionais criados para auxiliar os magistrados a gerir o considerável número de casos e possibilitar ainda uma atualização constante sobre o que ocorre em relação à legislação, à tecnologia e à ciência. Os programas e os materiais desenvolvidos visam prioritariamente a desenvolver habilidades práticas, buscando oferecer o que há de mais recente em direito e na prática dos tribunais.

A educação judicial nos Estados Unidos considera no mínimo três fases da evolução da carreira judicial, que envolve tanto crescimento pessoal quanto vocacional. Elas consistem nas seguintes etapas: orientação aos novos juízes; atualização profissional, com certificação e revalidação; e desenvolvimento pessoal e profissional na metade da carreira. Aos novos juízes são reservadas atividades educativas centradas na prática do dia a dia, envolvendo redação de decisões, exame de provas, habilidades para conduzir julgamentos e processos e o fortalecimento de atitude ética no desempenho da função. Há também nessa fase a presença de mentores, que são juízes mais experientes que podem contribuir com seus exemplos e suas atitudes para guiar os novos juízes a desenvolver as competências esperadas de um magistrado. A atualização profissional é consenso em relação à educação judicial norte-americana. O foco é servir de alerta para a necessidade de atualização dos juízes frente às recentes mudanças concernentes a aspectos da jurisdição sob sua responsabilidade. Os desafios da educação voltada a juízes que se encontram na metade da carreira é oferecer oportunidade educacional especializada, promovendo o reconhecimento e o aproveitamento

da *expertise* acumulada por esses juízes e reativando seu desenvolvimento pessoal e profissional, em benefício do próprio funcionamento do sistema judicial.

Segundo Reaves<sup>29</sup> (2015),

[...] a educação judicial não deve nunca deixar de lembrar aos juízes a sua responsabilidade social única de preservar a liberdade individual; auxiliando os tribunais no desenvolvimento de habilidades e atitudes que permitam que os magistrados oponham-se a outros ramos do governo, da mídia, de ideologias políticas e crenças religiosas e pressões do poder econômico, ou quaisquer outros que possam operar para tiranizar a vida dos cidadãos.

O Instituto Nacional da Magistratura do Canadá promove uma formação judicial calcada nos princípios da andragogia,<sup>30</sup> em que há predomínio de simulações de situações do dia a dia, discussões, uso de vídeos e de dispositivos de múltipla escolha interativos, entre outros. A formação se dá pelos pares, assumindo os juízes o papel de líderes na concepção dos programas de formação, os quais se encontram divididos em três grandes áreas<sup>31</sup>: 1) temas de fundo (direito material e processual); 2) a função do juiz (habilidades e gestão do processo, conforme as características de cada processo); 3) o contexto (ambiente social, papel do magistrado, deontologia, imparcialidade, processo decisional, etc.).

Na Austrália, a formação dos magistrados fica a cargo de comitês que integram cada uma das cortes federais e têm a coordenação do Colégio Nacional Judicial da Austrália, servindo de inspiração o modelo canadense de formação judicial. Esse modelo integra conhecimento, habilidades e contexto: o conhecimento é a base da informação e do material educacional que é fornecido durante os cursos. Habilidades são as capacidades pessoais de que os juízes necessitarão para aplicar o conhecimento aprendido no curso no seu trabalho diário. O contexto diz respeito ao ambiente social em que os conhecimentos e as habilidades serão aplicados, notadamente nas questões de gênero, etnias e deficiências. Esse modelo de formação inspirado na *expertise* canadense desenvolve os cursos com foco na metodologia da educação de adultos, que possui características bem diferentes daquelas da educação de crianças e jovens. O processo de ensino-aprendizagem leva em conta as experiências prévias do indivíduo e propõe-se a desenvolver habilidades humanas com casos práticos oriundos da própria prática jurisdicional, contribuindo assim para desenvolver capacidades individuais como, por exemplo, a comunicação e o trato com as pessoas nas questões jurisdicionais. Esse

---

29 Diretor Executivo do Instituto Atenas de Educação Judicial Continuada, Georgia, EUA.

30 Andragogia é a arte ou ciência de orientar adultos a aprender, segundo a definição cunhada na década de 1970 por Malcom Knowles. O termo remete para o conceito de educação voltada para o adulto, em contraposição à pedagogia, que se refere à educação de crianças (do grego *paidós*, criança). Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Andragogia>>. Acesso em: 29 jun. 2019.

31 INSTITUT NATIONAL DE LA MAGISTRATURE. **Répertoire de la formation de la magistrature et des ressources en matière de formation.**

tipo de formação está expresso em um número de *slogans*, um dos quais ressalta: “Eu escuto – eu esqueço; eu vejo – eu lembro (talvez); eu faço – eu entendo” (MARTIN, 2011).

Ainda segundo Martin (2011), a educação judicial contemporânea está deixando o estudo exclusivo de disciplinas jurídicas. Isso não quer dizer, contudo, que não haja lugar para os estudos dogmáticos, especialmente quando novas leis são editadas. Mas, na prática, o que isso quer significar é que há uma tendência maior em focar os estudos no desenvolvimento das capacidades humanas, de comunicação, de gerenciamento das cortes, da eficiência e da elaboração de decisões, tudo o que pode ser enquadrado como “ofício judicial”. O velho modelo, que consiste em escolher um assunto, identificar um expositor que tenha grande conhecimento a respeito e solicitar que seja feita uma exposição, não atende mais às expectativas dos atuais “aprendizes judiciais”. O que efetivamente atende às suas necessidades de aprendizagem está contido em um processo de ensino-aprendizagem que possibilita uma injeção de recursos e *expertise* organizado em estágios, quais sejam:

1. identificação das necessidades de aprendizagem dos alunos;
2. estabelecimento dos objetivos da aprendizagem;
3. descrição dos conteúdos da aprendizagem e especialmente de que capacidades será necessário desenvolver para a aplicação desses conteúdos;
4. escolha das técnicas e dos métodos de ensino;
5. elaboração de um plano de curso detalhado;
6. execução do plano de curso;
7. avaliação e replanejamento, se for o caso.

É preciso ter presente que

[...] a independência do Judiciário depende da aprovação e da confiança do cidadão. A confiança pública depende de quão eficientemente os juízes realizam seu trabalho de dizer a justiça [...] e a educação judicial tem o importante papel de assistir as cortes, formando e treinando juízes capazes de melhorar a qualidade da prestação jurisdicional. (MARTIN, 2011)

Em dezembro de 2015, foi realizada, em Pernambuco, a 7<sup>a</sup> Conferência Internacional para Formação de Magistrados, organizada pela IOJT,<sup>32</sup> em que delegações de diversos países apresentaram e debateram seus programas de formação de magistrados, constituindo um marco da inclusão do Brasil no rol dos países que operam na implantação de um projeto de formação de juízes que vise a atender às necessidades da sociedade contemporânea.

---

32 *International Organization for Judicial Training.*

## 2.2 O MODELO NACIONAL DE FORMAÇÃO JUDICIAL PROPOSTO PELA ENFAM: FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS

Instituída pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004 (art. 105, parágrafo único, inciso I), a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados somente “ganhou vida” em 2006, por meio da edição da Resolução nº 3 do Superior Tribunal de Justiça,<sup>33</sup> conferindo-lhe a relevantíssima missão de construir um modelo nacional de educação judicial. Na concretização dessa nobre missão, vários normativos<sup>34</sup> foram editados pela Enfam com vista a normatizar e regulamentar a oferta de ações educacionais voltadas à formação dos juízes brasileiros dentro de uma perspectiva nacional.

Nesse sentido e considerando a posição estratégica ocupada pela Enfam, respaldada por sua prerrogativa constitucional, opera a Escola Nacional com o firme propósito de se tornar o centro de excelência em formação e desenvolvimento de ações voltadas à formação e ao aperfeiçoamento da magistratura nacional. Para tanto, sua ação está pautada não somente no desenvolvimento de ações educacionais, mas também na produção e na difusão do conhecimento e na visão integral do magistado, tendo como ideais da formação político-educacional do magistado brasileiro os valores da ética e do humanismo. Da mesma forma, fundamenta-se a proposta educacional da Enfam na missão do Poder Judiciário nacional de “realizar Justiça [...], fortalecer o Estado Democrático de Direito e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de efetiva prestação jurisdicional”,<sup>35</sup> sendo as ações de formação e aperfeiçoamento dos magistrados guiadas por esses valores.

Além disso, as transformações ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas, especialmente alavancadas pelo desenvolvimento tecnológico e por sua incorporação aos processos de trabalho, têm acarretado uma diminuição nas tarefas laborais mecânicas e, em contrapartida, um incremento em atividades mais complexas que não podem prescindir de constante aprimoramento e refinamento dos saberes, a fim de fazer frente aos desafios impostos na modernidade, impondo, por conseguinte, a necessidade de uma formação multidisciplinar. O mesmo ocorre com a atividade jurisdicional, em que os magistrados são demandados a atuarem em cenários cada vez mais complexos nos quais o conhecimento jurídico por si só não é mais suficiente para a resolução dos conflitos. Dos juízes é exigido que saibam compreender e trabalhar com as questões complexas da sociedade contemporânea;

---

33 Resolução nº 3, de 30 de novembro de 2006, do Superior Tribunal de Justiça.

34 Resolução Enfam nº 2, de 08 de junho de 2016, e Instrução Normativa Enfam nº 3, de 08 de junho de 2016.

35 Resolução nº 198, de 1º de julho de 2014, do Conselho Nacional de Justiça.

que sejam capazes de identificar e posicionar-se criticamente frente aos valores sociais e jurídicos envolvidos nas questões sob sua apreciação; que saibam se comunicar; que dialoguem e firmem boas relações interpessoais (com advogados, partes, servidores, mídia e outras instituições); que sejam capazes de gerir seu próprio trabalho e sua unidade jurisdicional; e que se aprimorem e tenham autocrítica, entre outros saberes e fazeres.

Assim, para formar juízes desta nova ordem, também os processos educativos precisam passar por mudanças. O novo modelo de formação preconizado pela Enfam carrega consigo esses pressupostos, estando fundamentado em valores éticos, humanistas e multidisciplinares. De acordo com suas diretrizes pedagógicas, a proposta de formação deverá ser “teórico-prática, tomando a prática jurisdicional como ponto de partida; e integradora, buscando apreender a prática jurisdicional como parte e em suas relações com a totalidade complexa constituída pela sociedade”.<sup>36</sup>

Segundo Jorge Wertheim, na apresentação da obra **Os sete saberes necessários à educação do futuro**, de Edgar Morin (2000), acertou o Relatório da Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI, organizado por Jacques Delors, quando declara que a educação contemporânea deve ser estabelecida sobre quatro pilares: “aprender a ser, a fazer, a viver juntos e a conhecer”. Conclui dizendo: “uma educação só pode ser viável se for uma educação integral do ser humano. Uma educação que dirige à totalidade aberta do ser humano e não apenas a um dos seus componentes”.

Dessa forma, a proposta pedagógica da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados tem como pressupostos, segundo o texto das diretrizes pedagógicas da Enfam<sup>37</sup>:

[...] 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.

Dessa forma, esses princípios e pressupostos educacionais idealizados pela Enfam terão reflexos diretos no planejamento e na organização das ações educativas, conforme descrito no quadro a seguir:

---

36 Anexo único da Resolução Enfam nº 11, de 07 de abril de 2015, que dispõe sobre as diretrizes pedagógicas da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados. **Boletim de Serviço do STJ**, 9 abr. 2015.

37 Idem, ibidem.

**Quadro 4 – Ação formativa da Enfam: princípios e pressupostos orientadores e reflexos na ação educativa**

| <b>Princípios e pressupostos orientadores da ação formativa da Enfam</b>             | <b>Reflexos na organização da ação educativa</b>   |
|--|--|
| Ética e humanismo como princípio de toda ação formativa                              | A ética e o humanismo são referências presentes em todo trabalho formativo desenvolvido pela Enfam e pelas escolas judiciais.<br>Toda temática ou conteúdo tratado deve inserir no seu desenvolvimento as relações com a ética e com a base humanista – o que indica a transversalidade dos princípios em relação à organização do currículo de formação judiciária.                 |
| Interdisciplinaridade no tratamento do conteúdo                                      | A superação do tratamento fragmentado e disciplinar que isola o conhecimento da articulação com a totalidade. Significa dois encaminhamentos a serem considerados:<br>– a relação de uma temática específica com a totalidade do conhecimento jurídico;<br>– a relação entre a especificidade do conhecimento jurídico e outras áreas do saber (histórico, político, técnico, etc.). |
| Prática jurisdicional como ponto de partida para seleção e organização dos conteúdos | O sentido da formação profissional é a possibilidade de orientar a própria prática. Nesse caso, a lógica de organização e seleção de conteúdos deve estar relacionada às necessidades e às exigências de atuação do próprio magistrado.<br>O conhecimento a ser desenvolvido deve ter significado para a atuação individual e coletiva do magistrado.                                |
| Articulação entre teoria e prática   | A ação educativa proposta pela Enfam e pelas escolas judiciais deve propiciar a estruturação do conhecimento a partir da prática profissional, constituída pela ação jurisdicional.<br>Essa relação se concretiza mediante situações de aprendizagem que envolvam a problematização do objeto de estudo.   |

Fonte: Apostila do Curso de Formação de Formadores, Módulo II (EAD), da Enfam. Agosto de 2017.

Por essa proposta, valoriza-se a qualidade dos processos educativos que conduzem à construção de significados e ao **desenvolvimento de competências** em detrimento do foco em conteúdos, realizado pelo exercício do método científico.

Segundo expresso no texto das diretrizes pedagógicas da Enfam<sup>38</sup>:

A produção do conhecimento é fruto da atividade humana que ocorre na relação entre teoria e prática, resultante da articulação entre sujeito e objeto, pensamento e

38 Resolução Enfam nº 11, de 07 de abril de 2015.

ação, homem e sociedade. [...] O conhecimento de fatos ou fenômenos é o conhecimento do lugar que eles ocupam na totalidade concreta. Se para conhecer é preciso operar uma cisão no todo, isolando temporariamente os fatos, tal processo só ganha sentido quando se reinsere a parte na totalidade, compreendendo-se as relações que entre elas se estabelecem. Pela análise da parte atinge-se uma síntese qualitativamente superior ao todo; a parte, por sua vez, só pode ser compreendida em suas relações com a totalidade. Parte e totalidade, análise e síntese são momentos entrelaçados na construção dos conhecimentos.

Isso significa dizer que os projetos pedagógicos de formação inicial e continuada dos magistrados não devem desprezar o conhecimento do direito desses juízes, pois, além de ser de altíssimo nível, em razão dos longos anos de altos estudos para aprovação em difícil processo seletivo, constitui o conhecimento técnico-jurídico instrumento de trabalho desses magistrados. Portanto, as ações educacionais precisam levar em consideração os conhecimentos e as experiências prévias desses juízes e, a partir daí, buscar desenvolver as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) para que eles possam atuar de forma eficiente, eficaz e equilibrada frente às questões que lhes serão trazidas na sua prática jurisdicional. Daí a importância de se identificar que competências são essas a serem mobilizadas pelos magistrados em sua atuação profissional, repleta de ações complexas e inesperadas, como a própria vida humana na atualidade.

### 2.3 A FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Hoje, há consistentes estudos que apontam para a assertividade de que processos de ensino-aprendizagem fundados no velho pensamento cartesiano e tendo como foco a aprendizagem centrada exclusivamente em conteúdos disciplinares estejam superados. Ao invés disso, “busca-se cada vez mais o desenvolvimento de qualidades, capacidades e competências como sistemas complexos de compreensão e ação, que incluam, ao mesmo tempo e com a mesma relevância, conhecimentos, habilidades, emoções, atitudes e valores” (PÉREZ-GOMES, 2015, p. 72-73).

A discussão instalada sobre o que se entende por competências e a importância de sua aplicabilidade nos processos educativos tem gerado importantes estudos e pesquisas de instituições dedicadas à educação no mundo inteiro. Um importante documento germinal a esse respeito é o denominado DeSeCo (Definição e Seleção de Competências-Chave), de autoria da Unesco, OCDE-CERI. Nele, apresenta-se como definição de competência:

[...] a capacidade de responder às demandas complexas e realizar as várias tarefas adequadamente. É uma combinação de habilidades, práticas, conhecimentos, motivação, valores, atitudes, emoções e outros componentes sociais e

comportamentais que estão mobilizados conjuntamente para alcançar uma atuação eficaz. (ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO, 2002 apud PÉREZ-GOMEZ, 2015)

O conceito de competência no glossário da Comissão Europeia (THE EUROPEAN COMMISSION'S CEDEFOP GLOSSARY, 2008) é o de que a competência não se limita aos elementos cognitivos (teóricos, conceitos e conhecimento tácito), implica também aspectos funcionais (habilidades técnicas, atributos interpessoais, habilidades organizacionais e sociais) e valores éticos. As características diferenciais das competências, capacidades ou qualidades humanas fundamentais seriam as seguintes: um “saber” (saber pensar, saber dizer e saber fazer) e um “querer” (ligado às necessidades e aos interesses primeiro e ao próprio projeto de vida depois) em contextos e situações específicos e complexos, dependendo dos fins desejados.

O Conselho Nacional de Educação manifestou-se expressamente em parecer<sup>39</sup> quanto ao sentido a ser conferido ao conceito de competência:

Para efeitos deste parecer, entende-se por competência profissional a capacidade de articular, mobilizar e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho.

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 a mera ação motora. O valor se expressa no saber ser, na 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.

Portanto, ser competente é saber articular, mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes visando à resolução de problemas não apenas de caráter rotineiro, mas, em alguns casos, imprevistos do seu campo de trabalho.

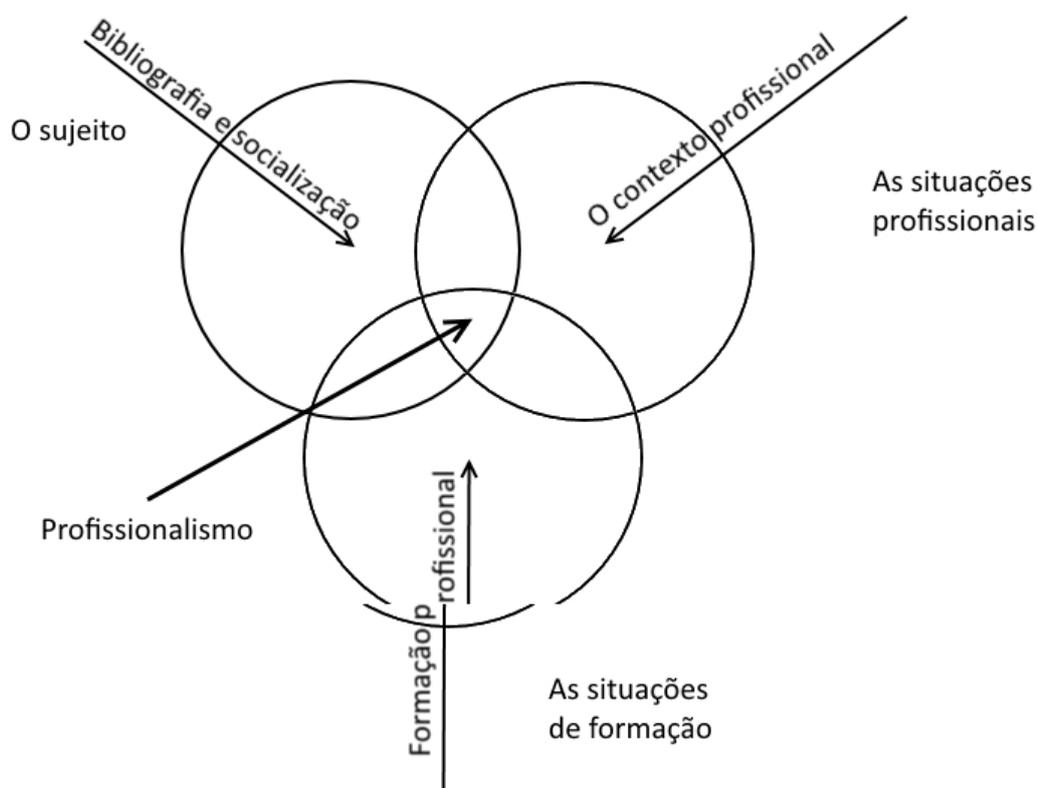
Perreneud (2002), quando trata sobre a ideia de competência, apresenta-a caracterizada pela presença de três elementos fundamentais: a pessoalidade, o âmbito e a mobilização. Argumenta que o sentido de competência só pode ser atribuído a pessoas; somente as pessoas podem ser competentes, não havendo a mínima chance de essa atribuição referir-se a objetos ou artefatos. O outro elemento diz respeito ao âmbito em que ela é exercida: sempre haverá um contexto no qual a competência se materializa. E o terceiro elemento que compõe a compreensão da ideia de competência é a mobilização do que se sabe em prol da realização de uma ação. Assim, “as competências constituem, portanto, padrões de articulação do conhecimento a serviço da inteligência”.

---

39 Parecer CNE nº 16/99 – CEB, aprovado em 05.10.1999.

É importante também ressaltar a posição do professor e pesquisador francês Tardif (2014) quando define a epistemologia da prática profissional como sendo um conjunto dos saberes utilizados pelos profissionais no seu ambiente de trabalho visando à realização de suas tarefas. Aqui, a noção de saber é compreendida como “os conhecimentos, as competências, as habilidades (ou aptidões) e as atitudes”.

“O profissional não é aquele que possui conhecimentos ou habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto profissional” (LE BOTERF, 2003). A competência profissional ocorre na prática de um trabalho; ela é fruto da conjunção de um saber e de um contexto. Ainda segundo Le Boterf, a mobilização profissional ocorre em decorrência da articulação de três domínios, conforme demonstrado no quadro abaixo.



**Quadro 5 – A mobilização profissional**

Fonte: LE BOTERF, 2003.

Para a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, o conceito de competência refere:

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.<sup>40</sup>

Essa conceituação pode ser compreendida pela integração de três dimensões que se integram nas práticas profissionais, incluindo-se na própria prática jurisdicional, conforme expresso no texto das diretrizes pedagógicas da Enfam<sup>41</sup>:

- competências específicas são as relativas ao saber fazer; elas levam em consideração as necessidades dos processos e das atividades de cada setor/unidade do Tribunal;
- competências cognitivas complexas são aquelas relativas ao saber conhecer; integram as operações mentais que o sujeito utiliza para estabelecer relações com e entre objetos, situações, fenômenos e pessoas que deseja conhecer;
- competências comportamentais são as relativas ao saber ser ou saber conviver; combinam dimensões tais como o comportamento, a cultura e a identidade, e também a ideia de vontade – ou seja, do engajamento e da motivação –, que se desenvolvem nos espaços e momentos de interações e de trocas, nos quais se formam as identidades.

Essa concepção de competência tem como base a corrente francesa representada por Le Boterf (2003) e Zarifian (2001), que a entendem como resultado de um trabalho coletivo ligado ao contexto e às condições de atuação dos indivíduos. Diferentemente da corrente americana, que conceitua competência como algo que pertence ao indivíduo exclusivamente, ou seja, um conjunto de qualificações ou características inerentes à pessoa, como conhecimentos, habilidades e atitudes, que permitem a ela realizar um trabalho ou lidar com determinada situação. Dessa forma, a competência é entendida como algo individual, mesmo que resultante das trajetórias de vida (McCLELAND, 1973; BOYATIZIS, 1982).

A partir dessa compreensão do conceito de competência, é possível depreender que “competência é a necessidade de desenvolver a capacidade de articular conhecimentos teóricos e práticas laborais” (KUENZER, 2003), sendo que somente o conhecimento, tácito ou técnico, do magistrado não é suficiente, uma vez que “a atividade teórico-prática que transforma a natureza e a sociedade: é prática, na medida em que a teoria, como guia da ação, orienta a atividade humana; é teórica, na medida em que essa ação é consciente” (VAZQUEZ, 1986, p. 40).

Inserida nesses novos conceitos educacionais e pela complexidade das demandas trazidas ao Judiciário para resolução, bem como pelo impacto que têm as decisões judiciais na vida dos cidadãos, a formação judicial, seja no ingresso dos juízes na função, seja ao longo da carreira, necessita alinhar-se a essa nova perspectiva do processo de ensino-aprendizagem e, por meio das escolas de magistratura, absorver esses novos fundamentos, propondo uma

40 Diretrizes pedagógicas da Enfam, **Boletim de Serviço do STJ**, 9 abr. 2015.

41 **Boletim de Serviço do STJ**, 9 abr. 2015.

reformulação de seus programas de formação e capacitação, tendo como objetivo maior o ensino para o desenvolvimento das competências desejáveis de um magistrado.

Isso porque não se concebe mais, na atualidade, que o conhecimento do direito por si só seja suficiente para solucionar os conflitos: o “juiz boca da lei”<sup>42</sup> não tem mais lugar. Hoje, espera-se muito mais 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). E que também atue como conciliador e gestor de sua unidade de trabalho e colabore com projetos institucionais para o aprimoramento da Justiça. Enfim, novas habilidades e atitudes são requisitadas desses magistrados além do conhecimento jurídico, cabendo às escolas dos tribunais atuar nessa formação e nessa capacitação planejando programas em que essas competências, uma vez identificadas, possam ser melhor trabalhadas e desenvolvidas.

#### 2.4 OS PROCESSOS PEDAGÓGICOS VOLTADOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Esquecemos o que ouvimos; lembramo-nos do que vemos e aprendemos o que fazemos. (texto atribuído a Confúcio; citado por PÉREZ-GOMES, 2015)

A compreensão de que formar juízes vai muito além da simples organização de atividades realizadas no modelo tradicional de ensino, qual seja, a transmissão passiva de conhecimentos, centrada nas figuras do professor (que detém todo o conhecimento) e do aprendiz (a quem deverá ser “dado” o conhecimento), está desmistificando esse paradigma.

Atualmente, entende-se que é preciso muito mais quando se trata de formação judicial. Faz-se necessário que haja efetividade na formação; que os programas de educação tragam resultados concretos para o trabalho jurisdicional. Um dos mais prestigiados estudiosos da formação de juízes da atualidade, Professor Armytage, Diretor do Centro de Estudos da Austrália, defende que “a formação de juízes deve ser construída tendo como base a efetividade e, mais importante, ela deve se reportar às necessidades de justiça dos cidadãos dos quais o Judiciário é constitucionalmente o mandatário” (ARMYTAGE, 2015, p. 2).

---

42 Montesquieu em sua obra **O Espírito das Leis**, 1993, p. 171, define os juízes como apenas a boca que pronuncia as palavras da lei, seres inanimados que não podem moderar sua força, nem seu rigor.

Portanto, novos processos de ensino-aprendizagem estão, aos poucos, sendo introduzidos nos cursos de formação de magistrados. O emprego de metodologia ativa de aprendizagem, o caráter de utilidade e interesse do tema, o papel do magistrado aprendiz como protagonista dessa aprendizagem constituem algumas das inovações dessas novas propostas de educação judicial. Igualmente, têm-se levado em consideração o contexto em que o magistrado está inserido, as necessidades da instituição e dos jurisdicionados e a sua própria necessidade com base no desenvolvimento de competências, ou seja, de qualidades, atitudes e valores indispensáveis à tarefa de quem vai julgar.

A Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, em sua Resolução Enfam nº 11/2005, dispõe que:

[...] o ponto de partida deve ser uma situação ou conhecimento de domínio do magistrado (conhecimento prévio), e sempre que possível sob a forma de problema e indagação ou desafio que mobilize suas energias mentais e capacidades cognitivas tendo em vista a produção de uma resposta a partir da busca de informações, de discussões com os pares, com os especialistas, com os formadores ou com membros da comunidade científica e técnica da área.

Assim, como passo inicial, há a necessidade de identificação das competências que constituirão o marco referencial para o planejamento dos processos seletivos, dos programas de formação inicial e ao longo da carreira e, na sequência, a eleição dos métodos e dos instrumentos pedagógicos que possibilitarão o êxito na construção desses programas.

A opção por métodos predominantemente ativos, o foco no ambiente profissional e o predomínio de atividades práticas típicas do trabalho jurisdicional – no início da carreira – e de atividades de aplicação de conhecimentos com vista ao seu aprimoramento e à sua recriação por meio da investigação e da pesquisa – ao longo da carreira – são os propósitos desse novo modelo de formação judicial que está a se projetar no Brasil e em todo o mundo na atualidade.

A organização das ações educativas de modo a viabilizar tal proposta determina uma opção didática que se adeque às características desses juízes-alunos, com a escolha de uma metodologia que possibilite a construção ativa do saber e, especialmente, atue para desenvolver as competências esperadas dos magistrados para o aprimoramento e o fortalecimento do Poder Judiciário. Assim, a andragogia apresenta-se como o processo de aprendizagem e de organização de ensino que melhor atende a essas necessidades educacionais.

O pesquisador americano Malcom Knowles (1970), convencido de que adultos aprendem diferentemente das crianças, estabeleceu, no mínimo, quatro pressupostos como

características da educação de adultos que diferem daquelas dos aprendizes infantis. Eles são apresentados no quadro abaixo.

**Quadro 6 – Educação de adultos: pressupostos e características do processo de aprendizagem**

| <b>Pressupostos da aprendizagem de adultos</b> | <b>Características do processo de aprendizagem de adultos</b>  |
|--|--|
| Relação professor-aluno                        | O aluno atua como protagonista no desenvolvimento dos conteúdos envolvidos no processo, trabalha com autonomia e orienta a autogestão da aprendizagem.   |
| Razões da aprendizagem                         | Os adultos aprendem o que precisam saber com vista à aplicação na sua vida.  |
| Experiência do aluno                           | É referência para novos aprendizados e contribui para a resolução de problemas, a análise e a compreensão de novos conhecimentos.  |
| Orientação da aprendizagem                     | A aprendizagem se torna mais efetiva se estiver relacionada a problemas relativos ao conhecimento e que envolvam a articulação com outros conhecimentos; o trabalho coletivo em torno de situações problemas amplia as condições de alcançar o domínio de objetivos de aprendizagem. |

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim sendo, é importante que se levem em consideração pressupostos andragógicos como autonomia, experiência de vida, capacidade de iniciativa, flexibilidade para mudanças e criatividade quando se tratar de processos de ensino-aprendizagem para adultos.

Os adultos aprendem a partir de suas próprias experiências, e a aprendizagem ocorre de maneira compartilhada, coletiva, em que o participante é incentivado a intervir e participar ativamente do seu próprio desenvolvimento; suas experiências de vida devem ser consideradas. Os aprendizes devem ter um lugar de protagonismo nesse processo. O aluno não é mais um ouvinte passivo; abandona-se em definitivo a “aprendizagem bancária” tão criticada por Paulo Freire (1987).

O que o novo modelo busca, na verdade, é a efetividade de programas de formação judicial em que os processos de aprendizagem façam sentido e sejam significativos para o magistrado na sua atuação profissional. Cabe também ressaltar que essa experiência só será significativa quando for fruto das interações que cada um estabelece no ambiente em que está

inserido, pois, segundo o pensamento de Vygotski (1984), a aprendizagem deve ser compreendida como um processo de mediação em que o conhecimento é adquirido por meio da interação entre vários interlocutores e no qual todos os envolvidos são considerados sujeitos ativos.

Assim, conforme ensina Vygotski (1984):

A internalização das atividades socialmente enraizadas e historicamente desenvolvidas constitui o aspecto característico da psicologia humana; é a base do salto qualitativo da psicologia animal para a psicologia humana. Até agora conhece-se apenas um esboço desse processo.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia, mesmo sendo uma disciplina instrumental, assume papel de extrema relevância no desenvolvimento da ciência, pois a ela cabe demarcar os limites e demonstrar as possibilidades na trajetória da pesquisa científica. Segundo Demo (1986),

[...] decompor-se metodologicamente significa colocar em cheque nossas crenças acadêmicas, tentar invalidar sobretudo as evidências, relativizar os autores preferidos, aproximando-se sempre mais daquilo que seria uma ciência mais científica, ainda que isto, como ideal, seja inatingível.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a metodologia tem como propósito descrever, analisar e criticar nossas suposições e crenças sobre o tema de estudo com o propósito de conduzir aos resultados esperados pela pesquisa científica. É importante, também, distinguir os conceitos de métodos e técnicas. Enquanto os métodos são os procedimentos que servirão como instrumentos para se alcançar os fins da investigação, as técnicas são os meios auxiliares que contribuem para esses mesmos fins. Assim, a observação e a experiência são métodos usados largamente na biologia, ao passo que o uso de sais de prata para coloração do tecido nervoso constitui técnica.

Portanto, a relevância da metodologia reside no fato de que, embora não possa assegurar o êxito da pesquisa, ela opera no sentido de que, com a utilização adequada de métodos e técnicas, muitos dos obstáculos existentes no caminho do pesquisador e que poderiam prejudicar os fins buscados com a investigação sejam afastados.

#### 3.1 A PESQUISA CIENTÍFICA: ENTENDENDO O CONCEITO E SUA IMPORTÂNCIA

Por que se investiga? A resposta a essa simples pergunta pode conduzir à compreensão do que seja pesquisa. Não se trata de um termo de sentido unívoco. Muitas são as definições, em especial quando se trata de pesquisa científica. Einstein (1950), falando a respeito de ciência e criação de teorias, expressou a seguinte ideia: “Ideamos uma teoria após outra e o fazemos porque nos deleitamos compreendendo”. Segundo o físico, a compreensão é alcançada quando se reduz “os fenômenos, por um processo lógico, a algo já conhecido ou (na aparência) evidente”.

A investigação ou pesquisa científica permite que, por meio de uma metodologia, se possa satisfazer o que desperta nossa curiosidade, nossa vontade de conhecer. Aristóteles<sup>43</sup>

---

43 **A Poética**, provavelmente registrada entre 335 a.C. e 323 a.C. (Eudoro de Souza, 1993, p. 8), é um conjunto de anotações das aulas de Aristóteles sobre o tema da poesia e da arte em sua época, pertencentes aos seus alunos escritores para serem transmitidos oralmente aos seus alunos. Disponível em:

dizia: “aprender é o maior dos prazeres, não só para o filósofo, mas também para o resto da humanidade, por pequena que seja sua capacidade para isso [...]”.

Mondolfo (1949) afirma que “a pesquisa surge quando se tem consciência de um problema e nos sentimos impelidos a buscar solução. A indagação realizada para alcançar essa solução constitui, precisamente, a pesquisa propriamente dita”.

No caminho da investigação científica, algumas tensões se formam motivadas pelo objeto de estudo das ciências: “a) pesquisa é igual às ciências positivas; b) pesquisa equivale à indagação empírica” (ASTI VERA, 1983, p. 10). A verdade é que se pesquisa tanto na área das ciências fáticas como na das ciências humanas, e há uma evolução histórica na pesquisa científica: da fase descritiva à experimental e, posteriormente, à dedutiva. É importante destacar que a teoria dá a base da pesquisa e que o ponto de partida de uma pesquisa é sempre a existência de um problema que precisará ser definido, examinado, avaliado e analisado criticamente para, ao fim, alcançar-se uma solução.

Não há, por conseguinte, uma única resposta para o significado do termo pesquisa. Já houve opiniões no sentido de que o termo “pesquisa” fosse apenas utilizado quando se referisse a pesquisas em geral; e “pesquisa científica” quando se tratasse de pesquisas acadêmicas. Silveira (2002) propõe, inclusive, o emprego da palavra “estudo” quando se tratar da construção do conhecimento científico, visto que revestido de uma abrangência maior na qual estão envolvidas questões teóricas, metodológicas e epistemológicas.

### 3.2 TIPOS DE PESQUISA: QUALITATIVA, QUANTITATIVA, MISTA E ESTUDO DE CASO

De acordo com o problema objeto da investigação científica, diferentes tipos de investigação poderão ser usados: pesquisa qualitativa (exploratória e conclusiva), quantitativa ou mesmo de modelos mistos e estudo de caso. O tipo da pesquisa científica funciona como uma espécie de mapa que guiará todo o desenvolvimento da pesquisa, especificando suas etapas: definição do problema da pesquisa, seguida da escolha do feitiço de abordagem que se dará para o problema (definição do tipo da pesquisa), realização do trabalho de campo, da preparação e da análise dos dados e, por fim, preparação e redação das conclusões. Um bom exemplo de pesquisa deve assegurar resultados eficientes e eficazes para os fins a que se propõe a pesquisa.

Malhotra (2005) sugere dois grandes tipos de pesquisa: exploratória e conclusiva. Afirmar que a pesquisa exploratória serve para que o pesquisador possa explorar a situação do problema a ser investigado quando as razões do problema ainda não são conhecidas. Ela tem como objetivo proporcionar esclarecimento e compreensão do problema a ser investigado; o processo de pesquisa é flexível e não estruturado; as informações necessárias são definidas de maneira vaga; a amostragem é pequena e não representativa; a análise dos dados primários é qualitativa; seus resultados são experimentais e, normalmente, terá como consequência a realização de uma outra pesquisa de caráter conclusivo adicional.

A pesquisa conclusiva, por sua vez, é realizada com o intuito de colaborar com o pesquisador nas suas conclusões. Ela se caracteriza por testar hipóteses específicas e examinar as relações; as informações necessárias são mais nitidamente definidas; constitui um processo de pesquisa formal e estruturado; a amostragem é grande e representativa; a análise de dados é quantitativa; os resultados são conclusivos e serão usados para a tomada de decisão.

No quadro abaixo, apresentam-se as principais diferenças entre pesquisa exploratória e conclusiva.

**Quadro 7 – Principais diferenças entre pesquisas exploratória e conclusiva**

|                           | <b>Exploratória</b>   | <b>Conclusiva</b>                                       |
|---------------------------|---|---|
| <b>Objetivo</b>           | Proporcionar esclarecimento e compreensão                           | Testar hipóteses específicas e examinar relacionamentos |
| <b>Características</b>    | Informação necessária é apenas vagamente definida                   | Informação necessária é nitidamente definida            |
|                           | Processo da pesquisa é flexível e não estruturado                   | Pesquisa do processo é formal e estruturada             |
|                           | Amostra é pequena e não representativa                              | Amostra é grande e representativa                       |
|                           | Análise de dados primários é qualitativa                            | Análise de dados é quantitativa                         |
| <b>Achados/Resultados</b> | Experimentais   | Conclusivos   |
| <b>Consequência</b>       | Geralmente seguida de pesquisa exploratória ou conclusiva adicional | Achados usados como entrada para a tomada de decisão    |

Fonte: MALHOTRA, 2005.

Há também que se tratar das diferentes características das pesquisas qualitativas em comparação com as quantitativas. Enquanto a pesquisa qualitativa permite obter uma melhor visão e compreensão do problema, a pesquisa quantitativa visa a quantificar os dados, buscando evidências conclusivas, uma vez que se baseia em grandes amostragens e, normalmente, é fruto da aplicação de análises estatísticas.

Ainda segundo Malhotra (2005), é possível resumir as diferenças entre os dois tipos de pesquisa conforme o quadro a seguir.

**Quadro 8 – Pesquisas qualitativa e quantitativa: principais diferenças**

|                         | <b>Pesquisa qualitativa</b>  | <b>Pesquisa quantitativa</b>  |
|-------------------------|--|---|
| <b>Objetivo</b>         | Obter uma compreensão qualitativa das razões e dos motivos básicos | Quantificar os dados e generalizar os resultados das amostras para a população de interesse |
| <b>Amostra</b>          | Número pequeno de casos não representativos                        | Número grande de casos representativos  |
| <b>Coleta de dados</b>  | Não estruturada  | Estruturada   |
| <b>Análise de dados</b> | Não estatística  | Estatística   |
| <b>Resultado</b>        | Desenvolver uma compreensão inicial                                | Recomendar um curso de ação final   |

Fonte: MALHOTRA, 2005.

O estudo de caso também constitui uma estratégia metodológica de pesquisa que tem como foco de análise um fenômeno contemporâneo em seu contexto real e cuja investigação é realizada de forma empírica na busca de uma compreensão, uma vez que os limites que separam o fenômeno e a sua própria realidade não sejam evidentes. Portanto, é uma outra forma de coletar e analisar dados oriundos de evidências empíricas. Segundo aponta Yin (2015), “um estudo de caso permite que os investigadores foquem um ‘caso’ e retenham uma perspectiva holística e do mundo real”.

Na sequência, apresentar-se-á a metodologia que foi utilizada nesta pesquisa de mestrado.

### 3.3 METODOLOGIA ADOTADA NESTA PESQUISA DE MESTRADO

Como caminho metodológico trilhado, optou-se pela pesquisa exploratória qualitativa, seguida da quantitativa conclusiva, com a utilização de estatística descritiva<sup>44</sup> e multivariada<sup>45</sup> para validação dos resultados alcançados, adotando-se a abordagem do estudo de caso único como estratégia da pesquisa. As ferramentas metodológicas utilizadas foram: 1) entrevistas semiestruturadas em profundidade, aplicadas a um grupo de magistrados selecionados por amostragem não probabilística por julgamento; 2) aplicação de um questionário *online* a

44 São pesquisas que possibilitam a obtenção de mensurações e descrições de fatos ou problemas.

45 “Técnicas estatísticas adequadas para a análise de dados quando há duas ou mais medidas para cada elemento e as variáveis são analisadas simultaneamente. As técnicas multivariadas se referem a relações simultâneas entre dois ou mais fenômenos” (MALHOTRA, 2005).

magistrados federais e estaduais das Regiões Sul, Sudeste e Nordeste do país com a finalidade de verificar a validade das categorias levantadas pela análise das entrevistas, apresentadas de forma descritiva e avaliativa.

A pesquisa se assenta em estudo de caso único (problema da pesquisa), uma vez que o fenômeno (“caso”) e o contexto guardam indefinições que mereciam ser melhor exploradas e, para tanto, fez-se necessário que as evidências fossem expostas sem quaisquer preconceitos, pois o que a pesquisa almejou foi a compreensão dos fatos não para uma generalização, mas para demonstrar que os fatos que ocorrem com o grupo da pesquisa podem ser observados em outro. No caso, trabalhou-se com informações de caráter empírico de magistrados experientes em sua prática jurisdicional, o que, de certa forma, deixa transparecer o funcionamento do trabalho judicial.

A opção pelo estudo de caso como procedimento metodológico de base deveu-se ao entendimento de que “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (‘o caso’) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes” (YIN, 2015, p. 17).

As entrevistas tiveram como público-alvo um grupo de magistrados federais e estaduais integrantes, respectivamente, do Tribunal Regional Federal da Quarta Região e do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul que detêm mais de cinco anos no cargo e que já exerceram algum outro cargo administrativo em seus tribunais ou mesmo a docência em cursos de natureza institucional ou associativa.

Considerando a natureza da investigação na sua perspectiva qualitativa, buscou-se, a partir das ideias, das opiniões e dos juízos esboçados pelo grupo de magistrados entrevistados, levantar informações que pudessem contribuir para esclarecer o problema da pesquisa e proporcionar-lhe uma compreensão, uma vez que, na sua delimitação qualitativa, a pesquisa permite justamente a obtenção de uma melhor visão e compreensão do problema que está sendo enfrentado. “A pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano” (CRESWELL, 2010, p. 26).

Fez-se opção pelo uso de entrevistas semiestruturadas em profundidade com abordagem direta aos magistrados previamente selecionados, em que se buscaram respostas para algumas questões cujo principal propósito foi o de perquirir o detalhe naquilo que foi dito pelos entrevistados. A entrevista em profundidade constitui um instrumento de coleta de dados que serve aos fins de uma pesquisa qualitativa exploratória. Ela foi empregada com

aqueles indivíduos escolhidos do público-alvo e realizada de forma individual e com uma duração aproximada de 30 minutos. Segundo Malhotra (2005), “o propósito das entrevistas em profundidade é descobrir as questões implícitas que podem não ser compartilhadas em um ambiente grupal. Assim é feita uma investigação substancial para trazer à tona os motivos básicos, as crenças e as atitudes”.

Com as informações levantadas, procedeu-se a uma análise dos dados por meio do método da análise textual discursiva proposto por Moraes e Galiazzi (2016), que assim se caracteriza:

A Análise Textual Discursiva, com sua perspectiva fundamentada na hermenêutica, inicia seus esforços de construção de compreensão a partir dos sentidos mais imediatos e simples dos fenômenos que pesquisa. Assume, porém, um desafio permanente de produzir sentidos mais distantes, complexos e aprofundados. Nisso não entende propriamente estar procurando sentidos ocultos, mas pretende envolver-se em movimentos de constante reconstrução dos significados dos discursos que investiga. Mais do que expressar realidades já existentes, a ATD tenciona inserir-se em movimentos de produção e reconstrução das realidades, combinando seus exercícios de pesquisa à hermenêutica e à dialética. (MORAES; GALIAZZI, 2016)

A partir da análise dos dados das entrevistas, foram estabelecidas categorias (grupos de competências) que serviram de base para a elaboração de questionário cujos resultados foram triangulados, quantificados e usados para uma análise estatística do quanto encontrado.

Esses questionários – chamados de questionários de autoaplicação – foram criados na plataforma Google Forms e tiveram seu *link* disponibilizado e encaminhado via *e-mail* para um público constituído por juízes estaduais dos três estados que integram a Região Sul do Brasil e por juízes federais pertencentes às justiças federais das Regiões Sul, Sudeste e Nordeste do país, com vista a alcançar um número significativo de magistrados. A opção pelo uso do questionário de autoaplicação se deveu aos seguintes fatores: ele é de fácil e rápida distribuição; a coleta dos dados também se processa de forma bastante ágil; as respostas são coletadas em um formato padrão que facilita a análise; além do que o entrevistador não tem como influenciar nas respostas. Como desvantagens, tem-se que, muitas vezes, os questionários não são respondidos pelos destinatários e também não possibilitam a adição de comentários adicionais.

Nesse sentido, é importante que se tenha bem claras as dificuldades que serão enfrentadas para a realização da pesquisa:

Questionários bem feitos produzem informações valiosas, mas os pesquisadores costumeiramente enfrentam uma grande dificuldade: as pessoas hesitam – ou, até mesmo, resistem – em responder às muitas perguntas que lhes são feitas. Isso é compreensível, porque responder a um questionário toma tempo, exige atenção e reflexão, requer tomada de decisão diante de algumas questões. E algumas pessoas temem que as respostas dadas ao pesquisador possam ser usadas contra elas próprias. (VIEIRA, 2009)

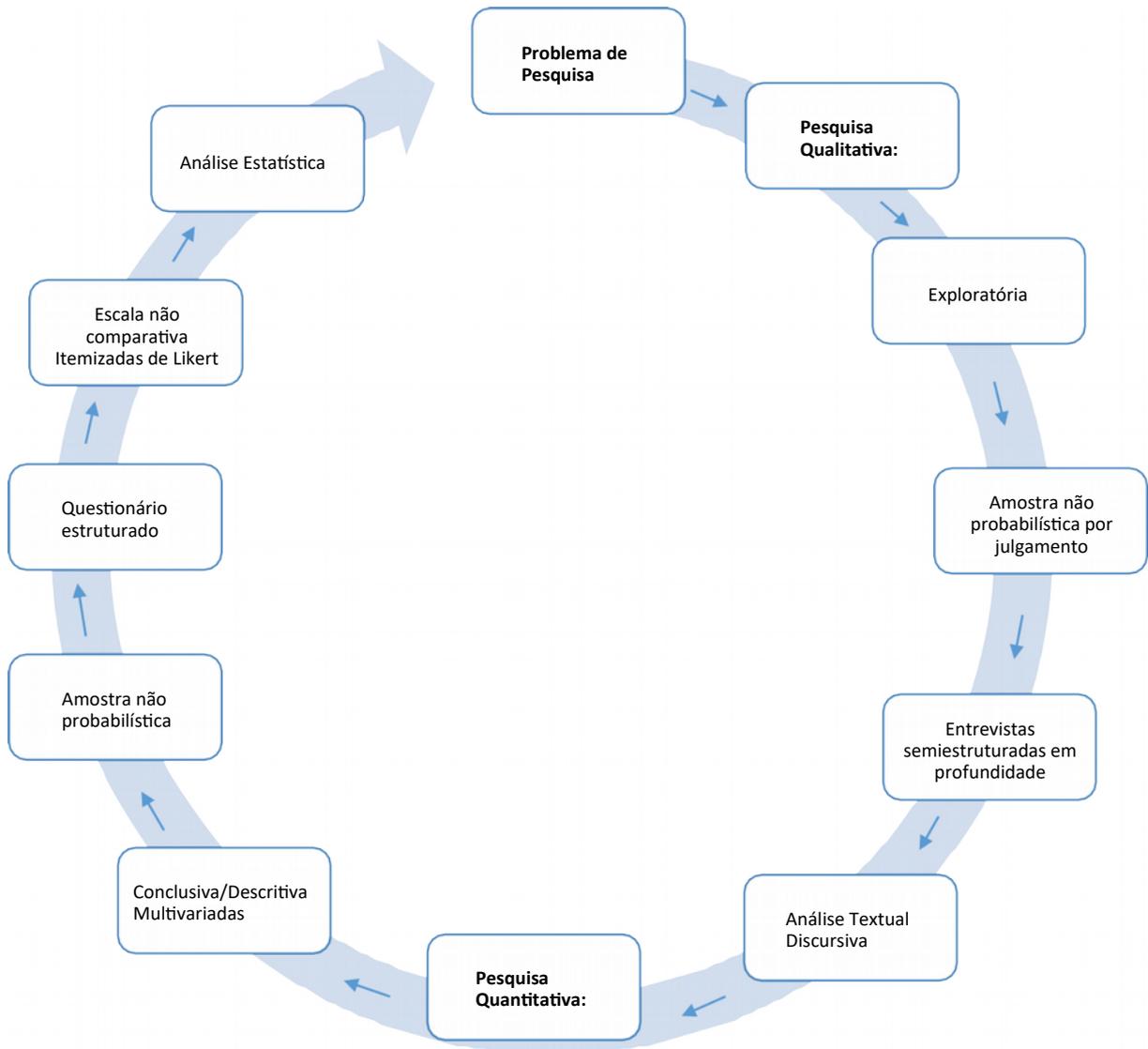
As respostas dadas aos questionários de autoaplicação foram mensuradas levando-se em conta a técnica de escalas não comparativas, na qual, segundo ensina Malhotra (2005), “cada objeto é escalonado independentemente dos outros objetos do conjunto, isto é, não comparam o objeto que está sendo avaliado com outro objeto ou com algum padrão específico”. A opção por escalas itemizadas se deve ao fato de que, nesse caso, os respondentes recebem uma escala que contém uma breve descrição associada a uma dada categoria. As categorias são ordenadas de acordo com sua posição na escala. Os respondentes devem escolher a categoria especificada que melhor descrever o objetivo que está sendo avaliado. É do tipo item de Likert,<sup>46</sup> pois exige que os respondentes do questionário indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações referentes ao objeto da pesquisa. Após, os dados foram organizados em uma planilha Excel e analisados segundo o aplicativo estatístico SPSS.<sup>47</sup>

Na figura 1, apresenta-se o percurso metodológico seguido na pesquisa, com a descrição dos instrumentos de coleta de dados. A seguir, descrevem-se de forma detalhada os itinerários da pesquisa.

---

46 É importante distinguir **item** de Likert de **escala** de Likert. A escala de Likert é o somatório dos escores conferidos aos vários itens de Likert que formam um conceito (VIEIRA, 2009).

47 O Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS) é um programa de *software* utilizado para análise estatística de dados, usando menus e janelas de diálogos que permitem realizar cálculos complexos e visualizar seus resultados de forma simples e autoexplicativa.



**Figura 1 – Percurso metodológico da pesquisa**

Fonte: MODELSKI, 2015, p. 60.

### 3.3.1 Itinerário qualitativo

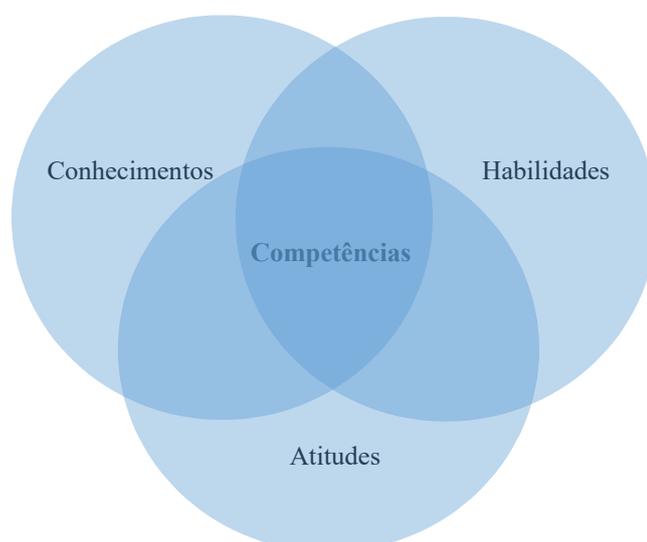
A coleta de dados iniciou-se com a elaboração de um roteiro semiestruturado composto por vinte perguntas (Apêndice D) que visavam a obter respostas descritivas às questões propostas, as quais procuraram retratar situações enfrentadas pelos magistrados no seu dia a dia, bem como questões de caráter controvertido vivenciadas por eles em sua prática jurisdicional em toda a sua abrangência, ou seja, envolvendo situações das esferas jurídica, administrativa, relacional e pessoal de seu trabalho.

Os magistrados foram selecionados por meio de uma amostra não probabilística por julgamento em um total de catorze entre juizes dos dois tribunais citados que detinham mais de cinco anos de magistratura e alguma experiência em cargos administrativos e de docência. Desse total, foram utilizadas respostas de nove deles, sendo sete magistrados oriundos do tribunal federal e dois do tribunal estadual, visto que as respostas começaram a repetir-se e a não agregar informações novas e relevantes para a pesquisa em face dos objetivos almejados. É o que Malhotra (2005) chama de “sensibilidade teórica”, isto é, quando o pesquisador deve atuar com destreza para perceber que os dados levantados deixam de ser relevantes ou mesmo que não são pertinentes aos objetivos da pesquisa.

Foi enviada, inicialmente, uma carta aos presidentes dos dois tribunais (Tribunal Regional Federal da Quarta Região e Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul) requerendo permissão para participação dos magistrados daquelas instituições na pesquisa, restando esta devidamente autorizada. A seguir, foi enviado pela pesquisadora convite por *e-mail* a alguns magistrados para participação na pesquisa.

Os dados coletados por meio das entrevistas foram, posteriormente, analisados e categorizados por meio da técnica da Análise Textual Descritiva (ATD), visando à identificação de um elenco de competências – aqui entendido o conceito de competência como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme mostra a Figura 2, sendo que “tal conjunto é estruturado em um contexto determinado com o intuito de solucionar um problema, lidar com uma situação nova” (BEHAR et al., 2013, p. 23).

**Figura 2 – Elementos integrantes do conceito de competência**



### 3.3.2 Itinerário quantitativo

Com base nas conclusões obtidas por meio da pesquisa qualitativa, em que foi possível a pesquisadora identificar quatro grupos de competências judiciais e seus desdobramentos, foi elaborado um questionário com o objetivo de, por meio de análises estatísticas, buscar evidências de que esses agrupamentos retratassem a realidade do contexto pesquisado.

Foi utilizado como instrumento de coleta quantitativa um questionário (Apêndice E) contendo 40 itens, sendo 28 questões afirmativas e 12 questões de escolha direta, estruturado em oito blocos, fundamentado na teoria para coleta dos dados. O instrumento foi disponibilizado por meio de um formulário *online* na plataforma Google Forms durante o período de 18 de março a 08 de abril deste ano, tendo havido uma prorrogação até o dia 22 de abril. A amostra envolveu juízes federais dos Tribunais Regionais Federais da Segunda, da Quarta e da Quinta Região<sup>48</sup> e juízes estaduais do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul.

De um total de 279 questionários respondidos, 15 foram descartados em virtude de estarem incompletos, sendo que, dos 264 questionários respondidos e utilizados na pesquisa, 190 foram respondidos por juízes federais pertencentes aos tribunais federais da Segunda, da Quarta e da Quinta Região do país; e 74 por juízes do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul.

Esse questionário, de cunho quantitativo, foi elaborado e analisado segundo critérios estabelecidos por Malhotra (2006), tendo sido utilizada a técnica de escalas não comparativas, em que, como já afirmado, se escalona cada objeto independentemente dos outros objetos do conjunto, sem comparar o objeto que está sendo analisado com outro objeto ou com algum padrão específico (MALHOTRA, 2006, p. 264).

Foi feita a opção por escalas itemizadas, tendo os entrevistados recebido uma escala que continha um número e/ou uma breve descrição associada a uma dada categoria. Essas categorias se achavam ordenadas segundo sua posição na escala. Dessa forma, os entrevistados puderam selecionar a categoria relacionada que melhor descrevia o objetivo que estava sendo avaliado. A escolha recaiu pela do tipo Likert,<sup>49</sup> uma vez que os entrevistados

---

48 O Tribunal Regional Federal da Segunda Região é integrado pelos estados do Rio de Janeiro e do Espírito Santo; o Tribunal Regional Federal da Quarta Região, pelos estados do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul; e o Tribunal Regional Federal da Quinta Região, pelos estados de Alagoas, do Ceará, da Paraíba, de Pernambuco, do Rio Grande do Norte e de Sergipe.

49 Assim denominada como homenagem ao seu criador, Rensis Likert.

puderam indicar o seu grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações em relação ao objeto de investigação.

Após, os dados foram organizados em planilha do Excel e, na sequência, foram utilizados no aplicativo estatístico SPSS, a fim de que pudessem ser processadas as análises respectivas.

### **3.3.3 Cuidados éticos da pesquisa**

A pesquisa foi realizada em conformidade com a Resolução 510, de 07 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde, conforme os procedimentos a seguir descritos.

Primeiramente, foi encaminhada uma carta com pedido de autorização às instituições onde seria realizada a pesquisa, esclarecendo os objetivos, a metodologia e os procedimentos que seriam utilizados; na sequência, foi também enviada uma carta de autorização ao magistrado integrante do grupo indicado para a pesquisa.

Foi elaborado um termo de consentimento que foi apresentado a cada participante do estudo, de acordo com os artigos 11 e 15 da referida resolução, esclarecendo quanto à necessidade de seu tempo para resposta às perguntas do questionário estruturado, sendo igualmente referido que as respostas seriam usadas somente para fins de análise de dados, e não para divulgação pública.

As instituições nas quais ocorreu o estudo foram identificadas. Entretanto, foi mantido o anonimato dos magistrados participantes, que não tiveram em nenhum momento suas identidades reveladas, sendo citados por meio da letra M seguida de um numeral de forma a diferenciar cada um dos sujeitos participantes. Os dados da pesquisa foram tratados com confidencialidade, e seus resultados, utilizados apenas para fins científicos, sendo assegurado aos participantes acesso aos resultados do estudo, de acordo com o inciso VI do artigo 17 da citada resolução.

### **3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS**

Foram utilizadas para análise dos dados desta pesquisa, dentro da perspectiva qualitativa, a análise textual discursiva a partir das informações coletadas nas entrevistas e, na perspectiva quantitativa, análises estatísticas descritivas e multivariadas.

### 3.4.1 Análise textual descritiva

A análise dos dados coletados a partir das entrevistas realizadas com o grupo de magistrados foi realizada por meio da técnica de Análise textual discursiva criada por Moraes e Galiazzi (2016), que assim a definem: “a análise textual discursiva corresponde a uma metodologia de análise de informações de natureza qualitativa com a finalidade de produzir novas compreensões sobre os fenômenos e discursos”.

Para que essa análise obtenha sucesso e novas compreensões possam emergir, os autores entendem o processo dividido em três etapas: a unitarização, que consiste na desmontagem dos textos; a categorização, que é a parte em que serão estabelecidas as relações; e o metatexto, em que o pesquisador organiza seu texto expondo e explicitando os novos entendimentos e as criações emergentes.

Nesse sentido, Moraes e Galiazzi (2016) ensinam que “a análise textual discursiva pode ser entendida como o processo de desconstrução, seguido de reconstrução de um conjunto de materiais linguísticos e discursivos, produzindo-se a partir disso novos entendimentos sobre os fenômenos e discursos investigados”.

Dessa forma e a partir de uma leitura atenta, levando em conta os próprios referenciais sobre o tema, iniciou-se a análise sobre o conjunto de textos composto das transcrições das entrevistas realizadas – denominado *corpus* –, destacando-se em unidades aquelas que tinham significado para o problema da pesquisa, pois, como afirmam Moraes e Galiazzi (2016), “serão unidades válidas para uma pesquisa aquelas que afirmem algo em relação ao objeto da investigação”. Assim, as falas dos magistrados foram identificadas pela letra “M” seguida de um numeral representativo do total de entrevistados (M1, M2, ... M9) e organizadas em unidades significativas, às quais foram atribuídas palavras ou expressões que pudessem auxiliar na organização dos assuntos.

Na sequência, buscou-se estabelecer relações entre essas unidades em razão de sua similitude e à medida que puderam estabelecer relação significativa com o problema da pesquisa e o objetivo geral proposto, ao que os autores Moraes e Galiazzi denominam “categorização”. “Cada categoria corresponde a um conjunto de unidades de análise que se organiza a partir de algum aspecto de semelhança que as aproxima” (MORAES; GALIAZZI, 2016, p. 138).

Sendo assim, por meio de uma análise indutiva, foi possível estabelecer diferentes níveis de categorias (iniciais, intermediárias e finais) que foram emergindo a partir da descrição e da interpretação das várias vozes retratadas nos textos e possibilitaram a produção

e a organização de um novo texto – ou metatexto, como é conhecido –, que constitui a fase final da análise textual discursiva.

Dessa forma, dentro de uma perspectiva científica, o metatexto produzido tem a finalidade de apresentar a compreensão da pesquisadora sobre a investigação realizada na busca de atender ao problema de pesquisa, tendo presentes a interlocução com a teoria e a realidade empírica com vista à obtenção de novos argumentos que possam ser validados e aceitos por especialistas. Esse metatexto será apresentado no capítulo 4, com a análise dos dados da pesquisa.

“A verdade não está parada, esperando ser encontrada; toda a verdade é verdade andando, e nos cabe tão somente andar com ela” (BERNARDO, 2000, p. 41).

### 3.4.2 Análises estatísticas

As informações obtidas pela pesquisadora a partir das respostas dadas no questionário por magistrados da Justiça Estadual do Estado do Rio Grande do Sul e por magistrados federais dos Tribunais Regionais Federais da Segunda, da Quarta e da Quinta Região foram analisadas por meio de estatísticas descritivas e multivariadas.

A estatística descritiva, que tem como propósito “sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores, organiza e descreve os dados de três maneiras: por meio de tabelas, gráficos e de medidas descritivas” (GUEDES, s/d).

No caso específico desta pesquisa, para a análise descritiva, a caracterização da amostra foi apresentada por meio da distribuição da frequência e das medidas de posição (média) dos dados em tabelas, constando na parte relativa à análise de dados (resultados) desta dissertação.

No tocante à análise multivariada, foi utilizada a análise de variância (ANOVA) e o teste *t* de *student*. A análise de variância (ANOVA) “é um método usado para testar a igualdade de três ou mais médias populacionais, baseado na análise das variâncias amostrais. Os dados amostrais são separados em grupos segundo uma característica (fator)”<sup>50</sup>

Por sua vez, o teste *t* de *student* é um teste de hipóteses que utiliza conceitos estatísticos para explicar e exemplificar a comparação de duas amostras independentes. Esse teste “tem diversas variações de aplicação, mas sempre há a limitação do mesmo ser usado na

---

50 Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3260534/mod\\_resource/content/1/T%C3%B3pico\\_13.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3260534/mod_resource/content/1/T%C3%B3pico_13.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2019.

comparação de duas (e somente duas) médias e as variações dizem respeito às hipóteses que são testadas”.<sup>51</sup>

O resultado e a análise quantitativa dos dados desta pesquisa serão apresentados em seção específica deste trabalho e abordados de forma detalhada.

---

51 Disponível em: <[http://cmq.esalq.usp.br/wiki/lib/exe/fetch.php?media=publico:syllabvs:lcf5759a:teste\\_t.pdf](http://cmq.esalq.usp.br/wiki/lib/exe/fetch.php?media=publico:syllabvs:lcf5759a:teste_t.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2019.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS (RESULTADOS)

Embora ciente de que o conceito de competência seja algo de difícil consenso e que abrange múltiplos e distintos significados, conforme demonstrado em capítulo anterior deste trabalho, quando se tratou sobre a noção de competência, o problema de pesquisa desta dissertação residiu justamente na busca da compreensão de qual seria o elenco de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) relacionadas à prática jurisdicional que poderia ser requerido do juiz brasileiro, tendo por base a Constituição Federal, a cultura e os valores nacionais, e que pudesse servir como parâmetro para os processos de seleção e formação de magistrados.

Primeiramente, procedeu-se à análise dos dados colhidos, em uma perspectiva qualitativa (ATD), para, em momento seguinte, com base em hipóteses formuladas pela própria pesquisadora, examiná-las em aporte quantitativo com alargamento do universo de magistrados respondentes, visando à testagem desses achados por meio de variáveis estatísticas.

A seguir, são apresentados os resultados apurados por meio da análise qualitativa da pesquisa.

### 4.1 ANÁLISE QUALITATIVA: COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS NA INVESTIGAÇÃO

A partir da construção dos metatextos resultantes do trabalho de análise (ATD) dos dados apurados nas entrevistas realizadas com magistrados e considerando o olhar da pesquisadora, emergiram as categorias finais. Essas categorias correspondem justamente aos quatro grupos de competências a serem requeridas e desenvolvidas nos magistrados, as quais respondem ao objetivo geral de investigação desta dissertação: sociocomunicativas, administrativas e organizacionais, técnico-jurídicas e pessoais.

É relevante, contudo, ressaltar que esses conjuntos de competências refletem tão somente um recorte da realidade, não devendo, por isso mesmo, ser considerados como exaurientes, sob pena de não poder existir outros mais.

O Quadro 9 apresenta a relação entre o problema da pesquisa e o objetivo geral desta dissertação e as categorias emergentes (competências).

**Quadro 9 – Relação entre o foco da pesquisa e as categorias emergentes**

| <b>Problema da pesquisa</b>   | <b>Objetivo geral</b>  | <b>Categorias emergentes (competências)</b>  |
|---|--|--|
| Que elenco de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) relacionadas à prática jurisdicional poderá ser requisitado do juiz brasileiro, tendo por base a Constituição Federal, a cultura e os valores nacionais, o qual poderá servir de norte para os processos de seleção e formação de magistrados? | Investigar que elenco de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) relacionadas à prática jurisdicional poderá ser requisitado do juiz brasileiro, tendo por base a Constituição Federal, a cultura e os valores nacionais, o qual poderá servir de norte para os processos de seleção e formação de magistrados. | <b>Competências sociocomunicativas</b><br><b>Competências administrativas e organizacionais</b><br><b>Competências técnico-jurídicas</b><br><b>Competências pessoais</b> |

No Quadro 10 apresenta-se um resumo descritivo desses quatro grupos de competências que emergiram como categorias resultantes do trabalho de análise (ATD) realizado, acompanhados das respectivas palavras-chaves que os caracterizam. Na lição de Moraes e Galiuzzi (2016), “o pesquisador, a partir dos argumentos parciais de cada categoria, exercita a explicação de um argumento aglutinador do todo”.

**Quadro 10 – Resumo das categorias**

| <b>Categorias</b>                      | <b>Palavras-chaves</b>  | <b>Resumo</b>  |
|--|---|--|
| <b>Competências sociocomunicativas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– estabilidade das relações sociais;</li> <li>– compromisso com a efetivação dos direitos sociais e a dignidade da pessoa humana;</li> <li>– papel social exercido dentro do processo;</li> <li>– ativismo judicial;</li> <li>– motivação das decisões e processamento de julgamentos do interesse de todos;</li> <li>– relacionamento com a mídia;</li> <li>– alteração do perfil dos conflitos: de individuais para coletivos, difusos, individuais homogêneos;</li> <li>– justa solução para os conflitos sociais;</li> </ul> | Referem-se à atuação do magistrado como agente de transformação social cujas ações devem estar pautadas nos princípios e nos valores constitucionais e legais, especialmente no que diz respeito à proteção e à efetivação dos direitos sociais e das garantias fundamentais da pessoa humana. Dizem respeito à forma clara, transparente e objetiva com que o magistrado se relaciona com as partes, os agentes de direito público e privados, entre outros, que integram o processo judicial. Referem-se também ao tipo de relacionamento mantido com a mídia e à exposição em redes |

| Categorias  | Palavras-chaves  | Resumo   |
|---|--|--|
| <b>Competências sociocomunicativas (cont.)</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– desigualdades sociais e desorganização estrutural da sociedade;</li> <li>– papel social relevante, embora secundário: atuação em caso de confronto e/ou omissão do sistema normativo vigente;</li> <li>– construção de uma sociedade justa e solidária, erradicação da pobreza e da marginalização e das desigualdades sociais e do preconceito;</li> <li>– transformação social;</li> <li>– inspiração fora do direito (sair das abstrações jurídicas) e aproximação com a realidade (mundo real e cidadão comum);</li> <li>– papel social fundamental por integrar um dos poderes do Estado Democrático de Direito;</li> <li>– inter-relacionamento com as partes e os advogados públicos e privados;</li> <li>– participação em redes sociais;</li> <li>– compartilhamento de mesmos valores na organização de um sistema de justiça.</li> </ul> | <p>sociais. Estão relacionadas ao exercício da função social da magistratura de maneira adequada e coerente, e não como um fim em si mesmo (ativismo judicial). Aludem à construção de um arcabouço de valores que possam contribuir para a organização de um sistema judicial efetivamente justo, uniforme e coerente.</p>  |
| <b>Competências administrativas e organizacionais</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– interação e relacionamento com equipe de trabalho;</li> <li>– liderança e inspiração;</li> <li>– complexidade do trabalho e impossibilidade de realização de forma solitária;</li> <li>– ponto de equilíbrio entre quantidade e qualidade das decisões;</li> <li>– quantidade despersonalizada, trabalho artesanal e refinamento acadêmico;</li> <li>– forma mais eficiente e econômica possível;</li> <li>– metas mensais e de médio prazo de produtividade;</li> <li>– utilização de ferramentas de gestão;</li> <li>– incentivo ao aperfeiçoamento de servidores;</li> </ul>   | <p>Estão relacionadas essencialmente à utilização de ferramentas de gestão como instrumentos para obtenção de melhor organicidade da unidade de trabalho, como: fixação de metas de produtividade, distribuição da força de trabalho, alocação de recursos, entre outros. São referentes à otimização dos julgamentos dos processos sob sua jurisdição, fixando critérios de organização como antiguidade dos processos, tempo de conclusão para sentença, etc. Buscam estabelecer ponto de equilíbrio entre a qualidade e a quantidade das decisões, tendo como foco a resolução dos conflitos. Estão</p> |

| Categorias   | Palavras-chaves  | Resumo   |
|--|--|--|
| <p><b>Competências administrativas e organizacionais (cont.)</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– critérios para julgamentos: antiguidade, tempo de conclusão para sentença;</li> <li>– gestão de processos;</li> <li>– ferramentas de gestão;</li> <li>– gestão de pessoas;</li> <li>– estabelecimento de metas como instrumento de gestão;</li> <li>– melhor organização da unidade: distribuição da força de trabalho, alocação de recursos;</li> <li>– administração judiciária;</li> <li>– fixação de metas de produtividade;</li> <li>– alinhamento do sistema de justiça como um todo;</li> <li>– planejamento com foco na resolução de conflitos sem perda de direitos ou qualidade;</li> <li>– fixação de metas de produtividade conectadas ao contexto local;</li> <li>– atuação de forma colaborativa;</li> <li>– gerenciamento da equipe;</li> <li>– busca de soluções céleres, efetivas e consensuais;</li> <li>– participação na formulação de políticas públicas;</li> <li>– participação em projetos estratégicos: conciliação, gestão documental, responsabilidade ambiental;</li> <li>– assumir atividades administrativas de direção;</li> <li>– tratamento digno e respeitoso com os servidores;</li> <li>– fixação de metas e indicadores e de sistemas de avaliação;</li> <li>– criação de uma cultura de gestão e de busca de resultados.</li> </ul> | <p>relacionadas com a observância de tratamento digno e respeitoso para com os servidores, incentivando o seu aperfeiçoamento e flexibilizando períodos de trabalho sempre que possível, desde que respeitada a produtividade da unidade. Referem-se também à participação do magistrado em projetos estratégicos da administração como forma de maior integração institucional.</p> |
| <p><b>Competências técnico-jurídicas</b></p>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– uso de mecanismos de julgamento: súmulas vinculantes e julgados de repercussão;</li> <li>– formação de precedentes;</li> <li>– atuação técnica e gerencial;</li> <li>– soluções para demandas repetitivas;</li> </ul>   | <p>Referem-se aos aspectos técnicos e materiais que envolvem a prática jurisdicional, ou seja, dizem respeito ao conhecimento substantivo e processual necessários para o devido julgamento das ações</p>  |

|  |  |            |
|--|--|------------|
|  |  | judiciais. |
|--|--|------------|

| <b>Categorias</b>                             | <b>Palavras-chaves</b>   | <b>Resumo</b>  |
|---|--|--|
| <b>Competências técnico-jurídicas (cont.)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– redução do número de recursos protelatórios;</li> <li>– uso de novas tecnologias, como inteligência artificial;</li> <li>– combate à cultura da litigância;</li> <li>– prevenção de demandas junto a órgãos estatais;</li> <li>– foco na resolução de conflitos;</li> <li>– uniformidade das decisões: exigência social;</li> <li>– manutenção de uma jurisprudência íntegra e coerente;</li> <li>– segurança jurídica: respeito à hierarquia da jurisdição;</li> <li>– pacificação social: uniformidade no tratamento dos conflitos;</li> <li>– isonomia entre as partes;</li> <li>– linguagem jurídica adequada;</li> <li>– domínio dos procedimentos processuais;</li> <li>– busca por soluções autocompositivas e decisões heterocompositivas;</li> <li>– consequencialismo das decisões judiciais;</li> <li>– trabalho integrado com a sociedade.</li> </ul> | <p>Estão também relacionadas à utilização de mecanismos de julgamento como súmulas vinculantes e julgados de repercussão geral como medidas que servem para a racionalidade e a uniformidade do sistema de justiça como um todo. Levam em conta as consequências das decisões judiciais proferidas para sua viabilidade. Consideram as soluções autocompositivas e as decisões heterocompositivas para resolução dos conflitos. Consideram o uso de novas tecnologias para conferir um acesso mais abrangente e célere à jurisdição. Referem-se ainda ao uso de linguagem jurídica adequada para uma correta expressão oral e escrita de seus raciocínios.</p> |
| <b>Competências pessoais</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– busca pela formação e pelo aperfeiçoamento no início e ao longo da carreira;</li> <li>– convivência e troca de experiências com os pares;</li> <li>– conhecimento de novas práticas;</li> <li>– cumprimento do preceito constitucional da formação;</li> <li>– interlocução com os pares;</li> <li>– reflexão crítica e ampliação de</li> </ul>   | <p>Estão relacionadas à atuação do magistrado de forma imparcial, independente e de acordo com os padrões éticos e legais na busca da justa solução para os conflitos sociais e da estabilidade das relações sociais. Referem-se à participação em cursos de formação e aperfeiçoamento no início e ao longo da carreira, em cumprimento ao preceito</p>   |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | horizontes;<br>– participação em cursos de formação e aperfeiçoamento institucionais;<br>– debater e refletir sobre melhores formas de atuação;<br>– atualização e reflexão sobre os processos de trabalho; | constitucional que determina a frequência e o aproveitamento de magistrados em cursos oficiais de aperfeiçoamento profissional. Consideram a busca de interlocução com os pares a fim de compartilhar experiências e conhecer novas práticas. Dizem |
|--|---|---|

| <b>Categorias</b>                    | <b>Palavras-chaves</b>   | <b>Resumo</b>  |
|--------------------------------------|--|--|
| <b>Competências pessoais (cont.)</b> | – desenvolvimento do saber/relacional;<br>– desenvolvimento do saber ouvir (escuta ativa);<br>– prática da alteridade;<br>– busca de equilíbrio no modo de pensar e agir;<br>– saber ser flexível. | respeito a uma atuação de forma ética, responsável, flexível e equilibrada e ao desenvolvimento da prática da alteridade e da escuta ativa. Referem-se à participação em debates que contribuam para uma reflexão crítica sobre os processos de trabalho com vista à obtenção de formas melhores de atuação. |

É indispensável ressaltar que, para o desenvolvimento desta pesquisa, o conceito de competência utilizado foi aquele segundo o qual ela deve ser compreendida como as capacidades a serem mobilizadas pelo magistrado no exercício de suas funções jurisdicionais, mediante um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que integram o seu aparato pessoal.

Segundo estudos realizados pelo pesquisador australiano Armytage (2015):

Competência é variadamente definida. Para estes fins, será defendido que competência judicial deve ser vista como o domínio de conhecimentos, habilidades práticas e disposições (atitudes) para julgamento. Competência é a capacidade de executar uma série de tarefas através da aplicação de conhecimentos e habilidades para a resolução de problemas específicos de acordo com determinados padrões, dentro de um quadro de regras de conduta e ética da profissão judiciária.

Proceder-se-á, na sequência, à descrição de cada um dos grupos de competências apontados, os quais respondem ao objetivo primeiro desta pesquisa: “identificar quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) são representativas da prática laboral esperada dos magistrados”.

#### 4.1.1 Competências sociocomunicativas

Este grupo de competências diz respeito, sem dúvida alguma, a uma das principais formas de atuação do magistrado na atualidade e, quiçá, a mais controvertida. Se, por um lado, espera-se que as decisões judiciais prolatadas possam repercutir em prol da equidade e da justiça social de que tanto necessita uma maioria carente da sociedade, tendo o juiz o compromisso de agir como guardião do efetivo cumprimento dos direitos sociais e da proteção dos direitos e das garantias fundamentais da pessoa humana em atuações proativas; de outra banda, tem-se que o aspecto inerente da ação do juiz é o de somente atuar mediante provocação e dentro de um estrito legalismo formal. Essa aparente controvérsia tem emergido em grande parte das decisões judiciais na atualidade.

A verdade é que importantes transformações político-culturais e sociais ocorreram no mundo inteiro nas últimas décadas, provocadas em grande parte pelo surto de modernização do capitalismo, alcançando, mesmo que tardiamente, também a sociedade brasileira. No caso do Brasil, especialmente após a promulgação da Constituição de 1988, houve uma redefinição do papel republicano do Poder Judiciário que fez com que uma nova clientela, ao ter uma percepção mais clara de seus direitos, passasse a buscá-los no Judiciário, conferindo a esse poder um protagonismo até então inexistente.

O protagonismo do Judiciário, assim, é menos o resultado desejado por esse Poder, e mais um efeito inesperado da transição para a democracia, sob a circunstância geral – e não apenas brasileira – de uma reestruturação das relações entre o Estado e a sociedade, em consequência das grandes transformações produzidas por mais um surto de modernização do capitalismo. (WERNER; CARVALHO; MELO; BURGOS, 1997, p. 12)

Dessa forma, é possível depreender disso a importância de que o magistrado deste tempo desenvolva cada vez mais no seu labor esse conjunto de competências, pois, além de constituir uma característica nova na prática judicial, é notório que os concursos de ingresso na carreira que priorizam conhecimentos técnico-jurídicos, deixando de lado a averiguação sobre aspectos humanos e sociais do futuro juiz, contribuem para que exista, ainda hoje, em uma parte considerável da magistratura, essa lacuna na prestação jurisdicional.

O humanismo e o compromisso com a efetivação dos direitos sociais, em especial, e a dignidade da pessoa humana constituem atitudes e valores essenciais para uma prestação jurisdicional justa, eficaz e com celeridade. A efetivação da justiça pressupõe uma correta compreensão do contexto em que a sociedade está inserida, especialmente quanto às profundas desigualdades sociais e à desorganização estrutural existentes.

Quando questionados a respeito do que consideram relevante para uma prática jurisdicional com justiça, eficácia e dentro de um prazo razoável, alguns magistrados assim se pronunciaram:

M1 – Considero relevante para uma prestação jurisdicional de qualidade e que possa atender as demandas sociais o humanismo e o compromisso com a concretização dos direitos, principalmente os direitos humanos e a dignidade das pessoas.

M1 – A magistratura desempenha um papel social fundamental. O juiz é agente de transformação social, e não instrumento de manutenção do *establishment* e empregado das elites dominantes.

M8 – O papel social da magistratura é absolutamente relevante, pois nossa tarefa primordial é a justa solução dos conflitos sociais, de modo que o papel social da magistratura, individual e por sua associação de classe, não pode jamais ser negligenciado. A realização da justiça supõe compreensão do meio em que estamos inseridos, notadamente diante das profundas desigualdades sociais e desorganização estrutural em que nos encontramos.

Muitas foram as causas que contribuíram para essa mudança de paradigma quanto ao papel criativo dos juízes e mesmo quanto à sua responsabilidade no incremento dos direitos sociais. Apenas para citar algumas dessas razões, pode-se mencionar: a) o Estado do Bem-Estar Social (*Welfare State*), que implicou uma interferência maior do Estado no funcionamento das sociedades, acarretando, quase com a mesma intensidade, um controle maior por parte do Judiciário na implementação das políticas públicas; b) a profusão de legislação muitas vezes eivada de ambiguidades ou lacunas, determinando escolhas para sua interpretação e aplicação por parte dos juízes – fenômeno conhecido como “ativismo judiciário”; c) os direitos sociais, que acabam não tendo uma natureza puramente normativa, mas que constituem programas em si projetados para implementação futura; d) a massificação das sociedades, causada pela produção e pelo consumo em massa, que acabou também gerando novas formas de conflito, ou seja, pleitos individuais transformaram-se em demandas coletivas.

Sobre essas grandes transformações, assim escreveu Cappelletti (1989):

As proclamações (nacionais ou supranacionais) dos direitos fundamentais cessam de ser meras declamações filosóficas no momento em que sua atuação é confiada, em concreto, aos tribunais, ou a alguns tribunais, quer se trate de tribunais constitucionais nacionais, ou de organismos judiciários ou quase-judiciários transnacionais, como a Comissão e a Corte dos Direitos do Homem, instituídas pelo Conselho da Europa, com sede em Estrasburgo. Essa atribuição constitui, obviamente, um aspecto do mais amplo fenômeno de crescimento do “terceiro gigante” [o Poder Judiciário], anteriormente descrito. Falta aqui acentuar o fato [...] de que a tarefa dos tribunais, de dar atuação aos modernos ‘*Bills of rights*’,<sup>52</sup> grandemente contribui para expandir o âmbito do direito judiciário e aumentar a criatividade dos juízes. Há tal abundância de provas empíricas deste fenômeno, que se torna quase supérflua qualquer discussão sobre o tema.

---

52 A *Bill of Rights* (Carta de Direitos) foi uma carta criada e aprovada pelo Parlamento inglês em 1689 como um importante avanço democrático e também na questão dos direitos individuais, limitando o poder do monarca e aumentando o poder do Parlamento, em consequência da Resolução Gloriosa (1688-1689). Teve como principais características: submeteu o poder do rei ao Parlamento; estabeleceu os direitos individuais e, especialmente, a garantia da propriedade privada; estabeleceu a autonomia do Poder Judiciário em relação às interferências do monarca; determinou que qualquer lei só poderia ser sancionada com a aprovação do Parlamento.

De fato a atuação da magistratura ampliou-se enormemente nas últimas décadas, com decisões judiciais repercutindo nas mais diversas áreas da vida em sociedade (saúde, educação, questões de gênero, religiosas, etc.), justificando o assim chamado “ativismo judicial”. Portanto, é natural que as decisões dos tribunais atraíam cada vez mais a atenção dos cidadãos, que desejam compreender como se processam os julgamentos e as motivações das decisões dos juízes. Trata-se de condição presente na vida dos cidadãos e que seguirá de forma inexorável, não havendo mais possibilidade de retrocesso nesse sentido. Por isso, é importante que os magistrados recebam treinamento em mídia para que possam interagir de forma satisfatória com a sociedade.

A esse respeito, alguns magistrados assim se manifestaram:

M3 – Na última década ampliou-se sobremaneira a atuação da magistratura nas mais diversas áreas (saúde, educação, questões de gênero, questões religiosas, entre outras). O denominado “ativismo judicial” é uma realidade, embora não seja um fim a ser perseguido. Por isso, os cursos de formação de juízes novos devem contemplar treinamento de mídia, porque a sociedade tem interesse em saber o que a justiça decide e por que decide. Penso que não há como voltar atrás nesse cenário, em grande parte motivado pelos julgamentos televisionados das sessões do STF. Tais julgamentos envolvem temas de relevância social e que passam a atrair a atenção de cidadãos das mais diversas áreas de forma inédita.

M5 – No passado, o perfil dos conflitos era mais restrito entre pessoas. Na sua maioria tinham perfil mais individual. Nas últimas décadas, o perfil dos conflitos vem se alterando. Além dos conflitos individuais, há conflitos que transcendem o indivíduo. Novas figuras de direito surgiram (direitos coletivos, difusos e individuais homogêneos) e com elas o perfil de atuação do judiciário também mudou. Se antes, quando prevaleciam conflitos individuais, a importância social da magistratura já era relevante, atualmente, há um aumento expressivo dessa importância. As decisões hoje transcendem o indivíduo singularmente considerado e isso confere à atuação jurisdicional um papel cada vez mais acentuado.

M9 – O trabalho do magistrado é de alta relevância na estrutura de poder do Estado, em especial do Estado Democrático de Direito, afetando a vida individual e coletiva da sociedade em todas as áreas de maior significação (liberdade, família, saúde, educação, segurança, meio ambiente, patrimônio, etc.).

A despeito desse pretense protagonismo judicial, apenas com o correto desenvolvimento desse grupo de competências sociocomunicativas, as quais se encontram fortemente imbricadas com o adequado e coerente exercício da função social do Judiciário, se poderá caminhar na construção de um arcabouço de valores que possam contribuir efetivamente para a organização de um sistema judicial justo, uniforme e coerente. Daí a importância de se compreender o real alcance do que representa esse conjunto de competências a serem mobilizadas pelo juiz em sua prática jurisdicional.

E isso se justifica em razão de que aos juízes não é vedado serem criativos em suas decisões, pois os direitos sociais, como já referido, os colocam em uma posição de intérpretes

com margem para uma interpretação criativa; contudo, não é possível se olvidar “do grau de criatividade e dos modos, limites e aceitabilidade” (CAPELLETTI, 1999, p. 21) em relação a essa criatividade pelos magistrados e pelos tribunais.

Se, por um lado, decisões tomando como base a “equidade” gozam, obviamente, de uma margem maior de escolha, ao juiz não é permitida uma desvinculação total do direito positivado, tendo o dever mínimo de apoiar suas decisões nas normas, e não apenas em critérios vagos e análogos de valoração dos fatos.

A respeito dessa questão, assim se posicionaram os seguintes magistrados respondentes da pesquisa:

M9 – O papel social da magistratura é relevante, mas deve ser exercido, secundariamente, isto é, a Justiça Social deve ser definida no Parlamento, pelos representantes eleitos; o papel social deve ser atuante quando eventualmente o sistema normativo aprovado pelo Parlamento confrontar os direitos e garantias fundamentais ou for omissivo e/ou dúbio, como tem sido a tônica da aprovação de legislação até o presente momento.

M2 – O papel social da magistratura creio deva ser exercido dentro da sua missão, julgando bem seus processos e estando consciente do que faz.

A busca por novos paradigmas hermenêuticos em que haja a valorização dos fatos sobre o positivismo das leis e em que a regência se dê sob a batuta do texto constitucional é muito bem-vinda neste contexto ainda de construção de uma identidade clara e uniforme do Poder Judiciário, devendo ser perseguida por toda a magistratura nacional. Isso se deve em grande parte a um aumento de bens a serem tutelados e, igualmente, do número de sujeitos de direito e de seu *status*, além de às mudanças dos perfis das sociedades, que estão a exigir uma efetiva concretização de seus direitos por meio de uma prestação jurisdicional justa, efetiva e célere.

A questão não se trata de propor uma reflexão sobre como se processa a prestação jurisdicional, mas na direção do desvelamento do sentido do direito rumo à busca por novos paradigmas, por novos modelos de pensamento, por novas alternativas, tendo sempre o direito como uma alternativa humana. (CASTANHEIRA NEVES, 1995)

Nessa perspectiva, houve a seguinte posição de um dos magistrados participantes da pesquisa:

M9 – Ser um bom magistrado exige atitude diária e permanente de perseverança na implementação do justo, dentro e fora do processo, que vai além do sistema normativo/constitucional/legal, exigindo humanismo e ética, dedicação e comprometimento com os deveres e responsabilidade da função, visando ao fim, em cada ato, a dignidade da pessoa humana; a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, com a erradicação da pobreza e da marginalização; a redução das desigualdades sociais, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor ou qualquer forma de discriminação.

Ainda tratando do arcabouço de habilidades e atitudes que o juiz deve mobilizar no exercício de suas funções jurisdicionais em relação a competências sociocomunicativas, além das mencionadas acima, é preciso destacar também a sua capacidade de inter-relacionar-se de forma clara, objetiva e transparente com as partes, os agentes de direito público e privado, entre outros, que integram a lide judicial. Igualmente relevante, em razão do papel de protagonismo do Poder Judiciário na sociedade moderna, é a capacidade de manter um relacionamento adequado com a mídia e de cautela em relação à exposição em redes sociais.

A esse respeito, um dos magistrados assim se manifestou:

M8 – As virtudes de um bom juiz estão bem sintetizadas no Código de Ética da Magistratura: o magistrado deve ser imparcial e independente, evitando favoritismos e preconceitos. Deve pautar-se pela integridade profissional e pessoal, ciente de que a atividade jurisdicional impõe restrições e exigências em resguardo à dignidade do cargo que ocupa. Deve ser transparente, documentando seus atos, informando os interessados acerca da sua atuação, de forma compreensível e clara. Na jurisdição, deve buscar a verdade com base na prova e dar às partes igualdade de tratamento com cortesia e educação. Deve ser prudente ao decidir e ao administrar a equipe. Delegar o que pode ser delegado, sempre com supervisão e sob sua orientação. Deve evitar de se expor, tomando o cuidado ao manifestar-se em redes sociais e em público, pois, ainda que possa fazê-lo como cidadão, sua imagem está colada à atuação como juiz. Deve seguir estudando e usar o conhecimento para inovar e aperfeiçoar o sistema de justiça.

Um dos mais notáveis magistrados brasileiros, o Desembargador José Renato Nalini (2000), assim se referiu ao processo judicial e à atuação do juiz:

O juiz é o condutor do processo. A ele incumbe fazê-lo tramitar de maneira regular, célere e não temerária. Todo processo guarda uma carga de emoções e de angústias que apenas os seus partícipes conseguem avaliar. O processo não é um caderno burocrático, senão repositório de sofrimentos.

Nessa perspectiva, ao magistrado cabe a responsabilidade de conduzir o processo, e da sua forma de atuação poderá resultar que a justiça seja efetivamente concretizada ou, de forma paradoxal, acabe se tornando fonte de maior aflição para aquele que já estava aflito em busca de justiça. Portanto, ao magistrado compete pautar-se pela integridade pessoal e profissional, estando ciente do que o exercício da magistratura representa e das implicações decorrentes de seus atos. Deve buscar sempre comunicar suas decisões às partes e aos demais envolvidos no processo com clareza, objetividade e transparência, constituindo seu dever perquirir a verdade com base nas provas trazidas aos autos e conferir igualdade de tratamento a todos aqueles que integram a lide processual, tratando-os com educação e cordialidade.

A esse propósito, apresenta-se a seguinte resposta dada por um dos magistrados participantes da pesquisa quando questionado sobre os requisitos que considerava indispensáveis para uma prestação jurisdicional de qualidade:

M9 – O primeiro é ser sensível a uma visão humanizada da atividade jurisdicional, sem ela qualquer outro requisito se torna inconsistente; o segundo é ser ético num

exercício permanente de eticidade nas relações, sejam elas desenvolvidas no processo, sejam fora dele como nas atividades administrativas e mesmo nas pessoais; terceiro, comprometimento com a atuação jurisdicional, em especial com as partes e advogados que dependem da atuação dedicada, como por exemplo, a leitura dos autos, em especial, os argumentos deduzidos, e célere; quarto, ter juízo crítico acerca do contexto de atuação da atividade jurisdicional, sobretudo do contexto da realidade em que atua, sem, no entanto, deixar de ser imparcial e garantidor do cumprimento do sistema normativo; quinto, busca de qualificação permanente voltada à atividade jurisdicional, seja pela participação em cursos, seja pela constante leitura de obras de direito e multidisciplinar.

No tocante ao relacionamento com a mídia,<sup>53</sup> é preciso, antes de tudo, destacar que a sociedade contemporânea vive diariamente sob o bombardeio de informações, as quais, além de notadamente excessivas, são caracterizadas pela fluidez: só vale a informação do instante, que, daqui a alguns momentos, já não despertará mais interesse e terá sido substituída por outra e assim sucessivamente em um ritmo frenético. Todos sabem de tudo e tomam conhecimento dos fatos no mesmo instante em que acontecem; parece não haver mais fronteiras físicas para o alcance das informações. As redes sociais mantêm todos conectados, e a busca por momentos de destaque na massa acaba por atrair uma grande maioria de indivíduos.

Quanto à magistratura em particular, o trabalho da *mass media*,<sup>54</sup> especialmente no tocante àqueles casos mais contundentes, acaba acarretando que a população assuma posicionamentos de condenação ou absolvição antes dos julgamentos propriamente ditos, o que pode afetar seriamente a capacidade de se chegar ao justo. Nesse sentido, Lenio Streck (2013) propôs:

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 sua vez, alguns juízes também não conseguem ficar imunes a esse poder de sedução exercido pela mídia. Nas palavras do Desembargador Nalini (2015):

O juiz não está imune aos apelos da mídia. São milhares as pessoas à procura da fama e, nesta luta, qualquer arma pode ser valiosa. Atuando na tutela de bens da vida reputados importantes, o aplicador da lei pode considerar apropriado merecer a atenção da mídia.

53 “Mídia, vem do latim e deveria escrever-se *media*, plural de *médium*, mas como sempre macaqueamos os americanos, acabamos por roubar-lhes a pronúncia mas não a grafia. Escrevem *media* como os romanos o faziam e nós, descendentes diretos dos romanos, escrevemos *mídia*. Mas *media* ou *mídia* é plural. Em Portugal, onde se fala e escreve com mais propriedade o nosso idioma comum, eles dizem os *media* enquanto nós dizemos a *mídia*, no singular” (DINES; ALBERTO, 1996/1997, p. 58).

54 “Conjunto de técnicas de difusão de mensagens (culturais, informativas ou publicitárias) destinadas ao grande público, tais como a televisão, a rádio, a imprensa, o cartaz, meios de comunicação social” (MASS MEDIA. In: **Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa**. Porto: Porto, 2003-2019. Disponível em: <<https://www.infopedia.pt/dicionários/lingua-portugues/mass-media>>. Acesso em: 17 mar. 2019.

Por outro lado, há que se salientar que o isolamento do magistrado não é saudável e que o trabalho realizado por uma mídia investigativa e séria tem o seu valor. Precisa-se, portanto, trabalhar com a busca do meio-termo, da adequada relação entre a magistratura e a mídia, inclusive com a promoção de treinamento por parte dos tribunais aos seus magistrados, preparando-os para que mantenham uma comunicação clara, segura e transparente com os meios de comunicação sem que isso represente a perda de sua imparcialidade ou de sua independência.

É preciso estar atento para o sentido que assume essa relação entre a eficácia do direito e a possibilidade de midiática do processo judicial, tendo presente o alcance a que se destina a comunicação midiática. Segundo Bourdieu (1997), “constrói-se o objeto de acordo com as categorias de percepção do receptor”.

“O juiz é um educador e precisa transmitir ao seu meio a orientação mais próxima ao ideal de justiça e não satisfazer ao desejo das massas” (NALINI, 2015, p. 195).

Assim, finalizada a análise de em que consistem as competências sociocomunicativas identificadas pela pesquisadora dentro de um recorte da realidade e a partir das respostas dadas por um pequeno grupo de magistrados que integram as justiças estadual do Rio Grande do Sul e federal do TRF4, em uma perspectiva qualitativa, apontam-se as seguintes competências a serem esperadas do juiz em sua prática jurisdicional.

O juiz deve:

- atuar como agente de transformação social, e não como instrumento de manutenção a serviço das elites dominantes;
- atuar com o compromisso de efetivação dos direitos humanos e das garantias da dignidade da pessoa humana, em cumprimento dos preceitos constitucionais e legais;
- inter-relacionar-se de forma clara, transparente e objetiva com as partes, os agentes de direito público e privado, entre outros, que integram o processo judicial;
- manter um relacionamento adequado com a mídia e de cautela quanto à exposição nas redes sociais;
- exercer a função social da magistratura, embora relevante, dentro dos limites do processo. O “ativismo judicial” não deve ser um fim a ser perseguido;
- buscar a construção de um mesmo arcabouço de valores para a organização de um sistema de justiça coerente e uniforme.

#### 4.1.2 Competências administrativas e organizacionais

A administração da justiça constitui o cerne a pautar este conjunto de competências, não raramente, mal compreendida e reduzida a uma condição de menor relevo dentre as múltiplas funções que integram a rotina dos tribunais e de seus juízes. De outro modo, a sua ausência, muitas vezes, é apontada como uma das principais causas de ineficiência e morosidade do Judiciário. Essas competências, indispensáveis para que possa haver uma eficiente gestão do Poder Judiciário, referem-se essencialmente ao agir do magistrado quanto às funções de planejamento, organização, gerenciamento dos processos de trabalho, administração das unidades jurisdicionais, incluindo a gestão de pessoas e de recursos e o desenvolvimento e fortalecimento de uma *network* com outros órgãos do sistema de justiça visando justamente a atender de forma rápida e eficaz às necessidades dos cidadãos, especialmente daquela parte mais desassistida da sociedade brasileira.

Zaffaroni (1995) aponta como uma das possíveis causas da crise do Judiciário a dificuldade de “estabelecer os possíveis modelos de reformas estruturais, particularmente quanto ao organismo dirigente, à seleção e à distribuição orgânica, que permitam dotar de idoneidade o Judiciário para que possa cumprir as suas funções manifestas”.

A verdade é que o Estado foi idealizado com o propósito de atender às necessidades dos indivíduos e proporcionar-lhes uma vida plena e feliz. Nessa perspectiva, os poderes Executivo e Legislativo, cujos membros ocupam cargos eletivos e, portanto, mais próximos e sujeitos ao crivo popular, acabam se reorganizando com maior rapidez tendo em vista atingir esses fins na prestação de um serviço público do interesse popular.

No Judiciário, por sua vez, “a despeito de algumas iniciativas e vozes longe da unanimidade, parece prevalecer a noção de que justiça não é serviço público, mas missão etérea, transcendente e desvinculada de qualquer avaliação” (NALINI, 2015, p. 23), advindo daí a dificuldade da formação de uma cultura organizacional que possa servir de motivação para o desenvolvimento dessas competências em uma grande parte da magistratura nacional.

A própria criação do Conselho Nacional de Justiça<sup>55</sup> encontrou e ainda encontra grande resistência de juízes e tribunais com relação ao estabelecimento de metas de produtividade e outras formas de aferição com relação ao trabalho judicial realizado. O certo é que o cidadão deve ser encarado como “cliente”, e a prestação jurisdicional, como um

---

55 Instituído pela Emenda Constitucional nº 45, de 14 de junho de 2005, constituiu o principal ponto da Reforma do Poder Judiciário, tendo como principal foco a melhoria da gestão do Judiciário, com a implantação de um planejamento estratégico e a fixação de metas para tribunais e juízes, além de operar por uma maior transparência desse poder.

“serviço público” a ser prestado com qualidade, efetividade e dentro de um prazo adequado. Sem contar o dispêndio do Estado para o sustento de um sistema de justiça que, ao fim e ao cabo, é mantido pelo próprio cidadão com o pagamento de impostos.

Outra questão a ser aludida como fator que também contribui para os entraves que dificultam a administração judiciária é a própria carência de “uma concepção de corporação institucionalizada hierarquicamente e ordenada pelo seu vértice” (WERNNECK; CARVALHO; MELO; BURGOS, 1997, p. 297). Além da quantidade e da heterogeneidade de tribunais e de justiças existentes no território nacional: duas justiças comuns (federal e estadual) e três justiças especiais (do trabalho, eleitoral e militar), isso em mais de uma instância, além dos tribunais superiores, perfazendo um total de 91 tribunais.

É relevante também referir que a Constituição Federal, em seu art. 99,<sup>56</sup> confere ao Judiciário a prerrogativa de organizar e administrar os serviços prestados por seus órgãos jurisdicionais e auxiliares. Nesse sentido, conforme descrevem Bertelli e Sá (2009):

É a chamada garantia de autogoverno, assegurada pelo artigo 96 da Constituição Federal, que abarca a competência privativa dos tribunais para eleger seus órgãos diretivos e elaborar seus regimentos internos e dispor sobre a competência e o funcionamento dos respectivos órgãos jurisdicionais e administrativos, observadas as normas de processo e as garantias processuais das partes; para organizar suas secretarias e serviços auxiliares e os dos juízos que lhes forem vinculados; para prover os cargos de juiz de carreira da respectiva jurisdição; para propor a criação de novas varas judiciárias; para prover os cargos necessários à administração da Justiça; para conceder licença, férias e outros afastamentos a seus membros e aos juízes e servidores que lhes forem imediatamente vinculados. Abarca ainda a prerrogativa dos Tribunais de propor ao Poder Legislativo a alteração do número de seus membros; a criação e a extinção de cargos, bem como a remuneração dos seus serviços auxiliares e dos juízos que lhes forem vinculados; a fixação do subsídio de seus membros; a alteração da organização e da divisão judiciárias.

Por conseguinte, resta evidente que ao Poder Judiciário compete a sua própria administração e o gerenciamento de seus recursos e, como tal, deve atuar na busca de resultados que efetivamente qualifiquem os serviços judiciários prestados. Por certo, nesse intento, passa-se pelo desenvolvimento de atividades que deverão ser realizadas com competências administrativas e organizacionais a serem requeridas dos seus magistrados, aos quais cabe desempenhar a dupla função, jurisdicional e administrativa, em suas unidades de trabalho.

Nesse sentido, é importante destacar o funcionamento de competência segundo Perrenoud (1999), segundo o qual toda competência goza de uma “dupla face que pode, conforme o momento, mobilizar recursos ou funcionar como recurso em proveito de uma competência mais ampla”.

---

56 Artigo 99 da Constituição Federal: Ao Poder Judiciário é assegurada autonomia administrativa e financeira.

Assim, a partir da análise das respostas ao questionário da pesquisadora por esse pequeno grupo de juízes, foi possível identificar que recursos mobilizáveis (conhecimentos, habilidades e atitudes) constituem esse rol de competências administrativas e organizacionais a serem requisitadas dos juízes, sempre ressaltando tratar-se de um recorte da realidade e que outras competências poderão ser agregadas a esse grupo.

Assim identificadas, uma dessas competências diz respeito a como o magistrado pode utilizar, como forma de otimização de julgamento de processos sob sua jurisdição, critérios de organicidade como antiguidade, tempo de conclusão para sentença, entre outros. A enorme diversidade e quantidade de ações que aportam diariamente nos tribunais cobra por celeridade das decisões, requer atitudes criativas de seus membros e clama por novas posturas ágeis e dinâmicas que possam romper definitivamente com os velhos procedimentos burocráticos.

Há que se buscar minimamente uma racionalidade na condução e na organização das inúmeras ações que são interpostas diariamente no Judiciário, excepcionando-se apenas aquelas que estão previstas no Código de Processo Civil como preferências legais<sup>57</sup> e as metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça.<sup>58</sup> Aliás, essa prerrogativa de gestão dos processos foi confiada aos magistrados com a vigência do novo CPC,<sup>59</sup> que retirou o comando imperativo antes existente da ordem cronológica, segundo a qual os tribunais e os juízes deveriam obedecer à cronologia da conclusão para proferir sentença ou acórdão, tornando-a uma mera norma programática, um ideal a ser seguido, o que aumenta a responsabilidade do magistrado enquanto gestor dos processos sob sua responsabilidade. Daí a importância do estabelecimento de critérios objetivos que devam ser observados para julgamento das ações judiciais.

Nesse sentido, um dos magistrados respondentes assim se manifestou:

M3 – Vejo essa transformação de modo muito salutar. Antes das metas, os juízes, como regra, escolhiam os processos a serem julgados pelos mais fáceis, mais rápidos, muitas vezes, relegando os mais antigos e mais difíceis. As metas impuseram observância da regra de julgar os processos pela sua antiguidade de conclusão para sentença. As metas incentivaram um saneamento necessário nesse estado de coisas e um alinhamento, pela primeira vez, da magistratura nacional. As metas, ao mesmo tempo, obrigaram os juízes a se interessarem pela gestão de processos, pois não há outra forma de vencê-las.

---

57 Art. 1.048 do Código de Processo Civil:

Terão prioridade de tramitação, em qualquer juízo ou tribunal, os procedimentos judiciais:

I – em que figure como parte ou interessado pessoa com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos ou portadora de doença grave, assim compreendida qualquer das enumeradas no art. 6º, inciso XIV, da Lei nº 7.713, de 22 de dezembro de 1988.

II – regulados pela Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente).

58 Art. 12, § 2º, VII, do Código de Processo Civil.

59 O novo Código de Processo Civil brasileiro entrou em vigor a partir da publicação da Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015.

É importante que o magistrado tenha presente, quando agir em termos da gestão de processos judiciais que se encontram sob sua jurisdição, que “resultado em gestão é o efeito do produto ou serviço junto à sociedade e não o produto ou o serviço considerado em si mesmo, o questionamento que deve ser feito é: que efeitos o Poder Judiciário pretende causar no âmbito da sociedade?” (FIGUEIREDO, 2014, p. 81).

Nesse sentido, é preciso ter presente que, se o Judiciário não tiver um interesse real em investigar e procurar saber como os serviços prestados por essa instituição estão sendo avaliados pelos usuários e tentar soluções exclusivamente do ponto de vista interno, não ocorrerão mudanças significativas na prestação jurisdicional oferecida aos cidadãos e, possivelmente, continuará esse poder sendo motivo de muitas críticas por parte da sociedade.

Alargando um pouco mais essa competência praticamente restrita à administração dos processos e à sua otimização com relação à temporalidade dos julgamentos, chega-se a outra competência mais abrangente que diz respeito a que o magistrado saiba fazer uso de ferramentas de gestão como instrumentos para obtenção de melhor organicidade da unidade de trabalho, incluindo a fixação de metas de produtividade, a distribuição da força de trabalho, a alocação de recursos, etc. Em outras palavras, está-se a declarar que, embora precípua a função do juiz de exercer a jurisdição, tem o magistrado também que atuar como gestor de sua própria jurisdição, buscando suplantar toda sorte de dificuldades provenientes não apenas do grande volume de trabalho e da precariedade de recursos materiais e humanos, mas principalmente dos desafios que a modernidade tem trazido.

Segundo Chiavenato (1999), o gestor “dimensiona recursos, planeja sua aplicação, desenvolve estratégias, efetua diagnósticos”.

No caso do Judiciário, considerando especialmente a enorme diversidade dos ramos de justiça, aliada a distintas condições de recursos humanos, materiais e financeiros de cada tribunal e/ou unidade jurisdicional, bem como a herança de uma administração burocrática, o que se observa ainda é um Judiciário “fortemente hierarquizado, autocentrado e que privilegia formas em detrimento de conteúdo, de resultado efetivo para o jurisdicionado” (FIGUEIREDO, 2014, p. 83).

Assim, a par da dificuldade de administrar um sistema tão complexo quanto gigantesco, não é possível também ignorar as complexidades locais. A gestão dessas pequenas unidades judiciais igualmente demanda que o trabalho seja realizado com diagnóstico, planejamento, trabalho em equipe e constantes avaliações dos resultados alcançados, especialmente sobre o olhar externo de quem recebe a prestação da justiça. A administração

dessas pequenas frações do Poder Judiciário implica gerir uma quantidade enorme de informações. Segundo Serra (s/d):

[...] relacionado com a demanda forense, [há o] número de petições recebidas por dia, capacidade de processamento de feitos, processamento integrado, multiplicidade de ritos processuais na serventia, gestão de pessoas, treinamento de servidores, sistemática para estabelecer férias e licenças-prêmio de servidores, treinamento de secretário, montagem da pauta de audiência, possibilidade de utilização de estagiários, treinamento de estagiários, treinamento dos servidores que processam, integração do juiz com o grupo, liderança e, por fim, as estatísticas para apurar se as medidas implementadas estão produzindo efeito positivo no desempenho da unidade.

Diante desse quadro, é imprescindível que cada magistrado assuma o papel de gestor da sua unidade de trabalho. Nesse sentido, torna-se oportuno ressaltar que essa função é confiada ao juiz tanto pela tradição quanto por norma constitucional, e a complexidade do mundo contemporâneo está a demandar ainda mais dessa atuação judicial.

Sobre essa perspectiva da gestão da unidade jurisdicional, as manifestações dos magistrados respondentes foram as seguintes:

M5 – A meu sentir a figura do juiz é indissociável da figura do administrador da vara. Essas duas atividades estão numa só pessoa e são inseparáveis. O profissional julgador é também – e ao mesmo tempo – o profissional administrador. Por isso é fundamental buscar formação não apenas em matéria de direito, mas também em gestão.

M2 – Uma equipe de trabalho com quem o juiz consiga interagir, se relacionar, às vezes, tentar lidar; sempre inspirar. Sozinho não se faz nada. Ser juiz não é navegar numa canoa solitária num lago plácido. Ser juiz no Brasil de hoje é comandar um grande transatlântico, singrando mares revoltos.

Portanto, espera-se do magistrado que, além de prestar uma jurisdição com justiça e imparcialidade, deva, igualmente, ocupar-se da parte funcional e organizacional dessa prestação. É preciso que haja uma mudança de postura: que o compromisso do juiz seja por uma gestão eficiente dos recursos humanos e materiais e, principalmente, que haja acima de tudo uma preocupação com os resultados dos serviços prestados aos jurisdicionados.

Modernas ferramentas de gestão devem ser utilizadas, assim como conceitos de administração devem ser introduzidos e aplicados, na medida do possível, nas rotinas laborais que envolvem a jurisdição. A falta de uma padronização a nível institucional e do próprio Judiciário dificulta consideravelmente que se tenha um modelo de gerenciamento a ser implementado e seguido nas unidades judiciárias. Um primeiro passo a ser dado seria a padronização das atribuições mais importantes ou daquelas em relação às quais se detectam os maiores problemas de funcionamento, como, por exemplo, anomalias de alto custo, anomalias repetitivas, ocorrências de acidentes, reclamações dos jurisdicionados.

Dessa forma, ter-se-iam as etapas a serem trilhadas em um processo de gestão visando à obtenção de resultados satisfatórios: “a padronização, especialmente de tudo que for considerado prioritário para a organização; o tratamento das anomalias; e a monitoração dos resultados do processo” (FALCONI, 2004, p. 83).

Assim se manifestaram dois dos magistrados que responderam à entrevista:

M3 – Ter uma boa equipe de servidores, adotar metas mensais e de médio prazo de produtividade, utilizar ferramentas de gestão, incentivar o aperfeiçoamento dos servidores, aperfeiçoar-se em treinamentos de forma contínua.

M9 – Os outros fatores relacionados a uma prestação eficiente são estruturais; dependem muito da gestão administrativa das instituições e envolvem, dentre outros, o desenvolvimento da tecnologia adequada ao atendimento das demandas; desenvolvimento de técnicas de gestão de gabinete e cartorárias/secretarias com processos de trabalho dinâmicos e padronizados em caráter de melhoria contínua; criação de metas, indicadores e sistema de avaliação contínuos nas diversas atividades, criando uma cultura de gestão e de busca de resultados; permanente formação qualificada dos quadros de pessoal, em todos os níveis.

Nas palavras de Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010), “é importante identificar as oportunidades de melhoria, que pode ser em decorrência de: incrementar, simplificar, automatizar ou eliminar atividades do processo em estudo”.

Outra parte extremamente sensível do gerenciamento de uma unidade de trabalho e que, por essa razão, implica outra competência essencial dentre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que deve possuir o magistrado é a gestão de pessoas. Gerir os funcionários de sua unidade de trabalho é ponto crucial para o bom andamento dos serviços e para a obtenção de melhores resultados.

Buscar alternativas de motivação e satisfação para que os funcionários executem com qualidade e esmero suas atividades constitui atribuição do bom gestor. Por conseguinte, dispensar um tratamento digno e respeitoso aos servidores, incentivá-los em seu aperfeiçoamento, flexibilizar turnos de trabalho – desde que isso não implique perda de produtividade – são algumas das iniciativas do magistrado-gestor que podem fazer toda a diferença para alcançar os resultados almejados tanto em termos de produtividade como de qualidade do ambiente de trabalho.

Resposta de um dos magistrados respondentes a respeito dessa questão:

M3 – Para ser um bom magistrado é preciso ter humildade para reconhecer que não sabemos tudo. Continuar estudando e buscando aperfeiçoamento ao longo da carreira é uma necessidade e não uma opção. Logo, é um pressuposto para bom exercício profissional. Mas, além disso, o trabalho do juiz só se destaca se ele tiver uma equipe coesa, unida em torno de objetivos e metas traçadas. Portanto, é fundamental desenvolver um bom ambiente de trabalho, tratando as pessoas com dignidade, distribuindo elogios quando o trabalho é bem realizado. Enfim, ver nos servidores, da unidade, aliados de jornada. Assim, o juiz deve considerar a

possibilidade de deferir teletrabalho e turnos flexíveis aos servidores desde que a produtividade não seja afetada.

Em síntese, pode-se afirmar que a motivação para a obtenção de um ambiente saudável em que os servidores efetivamente “vistam a camisa” e sejam alcançados bons índices de produtividade, com melhorias nos processos de trabalho, está diretamente relacionada ao papel de liderança exercido pelo magistrado. “No desenvolvimento da cultura organizacional interna, assume especial relevância o papel do líder como agente coordenador e como impulsionador da satisfação das necessidades de motivação dos servidores” (SANTOS, 2001, p. 22).

Outra importante competência que o magistrado tem a desenvolver é aquela que trata de estabelecer um ponto de equilíbrio entre a qualidade e a quantidade das decisões que profere, tendo sempre como foco a resolução dos conflitos. Sem dúvida, é uma das atribuições mais espinhosas que o magistrado tem a resolver, pois sua função primeira é a de dizer o direito de forma justa, eficaz e com qualidade; contudo, também necessita preocupar-se com a quantidade de processos e encontrar soluções para a administração desse passivo, como o estabelecimento de metas que contribuam para a produtividade da prestação jurisdicional, levando em conta o número de ações judiciais.

Pode-se afirmar com segurança que o êxito de uma boa jurisdição perpassa por esse equilíbrio entre “os fins da jurisdição” e “os meios para alcançá-la” e “a quantidade produzida”. Não é possível trabalhar com uma “quantidade despersonalizada”, tampouco com um trabalho “artesanal” com acurado refinamento acadêmico. Há que se buscar justamente “o meio-termo” entre qualidade e quantidade da prestação jurisdicional, sempre na forma mais eficiente possível, sem, contudo, descuidar de que, ao tratar uma ação apenas como um número a reduzir, o juiz poderá estar abdicando da decisão adequada ao conflito e sacrificando a verdade real do caso concreto.

A respeito dessa questão, magistrados responderam:

M6 – A existência de metas é fundamental para o alinhamento institucional e para que o sistema como um todo seja organizado e priorize a solução das demandas de forma célere e efetiva. No entanto, uma segunda etapa nessa atuação do Conselho Nacional de Justiça é necessária e deveria ser implementada para que essa impressão de que os números se sobrepõem à qualidade não acabe interferindo, inclusive na progressão na carreira do magistrado. Causas complexas e que demandam tempo maior de tramitação e de concentração do magistrado não podem ser desconsideradas ou consideradas como apenas um número como os demais, soluções criativas e efetivas e dedicação a projetos com repercussão na jurisdição como um todo devem ser considerados, sob pena de desvalorização dos magistrados que não produzem intensamente em termos numéricos, mas têm elevado grau de dedicação e êxito na solução de conflitos complexos e demandas não repetitivas.

M1 – Fazer justiça de qualidade às vezes demanda tempo. O juiz escravo das metas culmina por objetivar o processo. Cada ação representa não mais do que um número que ele precisa reduzir. Geralmente, também o sacrifício da verdade real e a abdicação da decisão adequada ao conflito do caso concreto.

M2 – É preciso encontrar um ponto de equilíbrio. Nem se pode pensar apenas nas metas (quantidade e despersonalização), nem se pode pensar apenas num trabalho artesanal e excessivamente detalhista (qualidade e acadêmico). Como os recursos são limitados e os processos são muitos, é preciso às vezes conseguir ser um gerente sem perder sua assinatura pessoal. Não se pode querer uma culinária de um “*chef francês*” requintado, mas também não se pode aceitar “*McDonald’s*”. O meio-termo é o importante entre quantidade e qualidade, fazendo o que for possível da maneira mais eficiente e econômica que for possível.

Algumas críticas são feitas de forma bastante contumaz a essa dualidade: qualidade *versus* quantidade. Streck (2013) afirma não ser contrário a que se estabeleçam critérios de otimização para que se alcancem os melhores resultados possíveis e com maior rapidez, contudo defende que “juiz não é gerente; juiz é julgador”. O certo é que os problemas do Judiciário não residem na sua gestão; porém, sem uma boa gestão, dificilmente conseguirá melhorar o seu funcionamento.

Ainda no conjunto de competências administrativas e organizacionais que são esperadas de um julgador, está aquela que se refere ao estabelecimento de metas de produtividade que levem em conta sobretudo o contexto e as necessidades do local da jurisdição, e não apenas aquelas de caráter mais abrangente fixadas pelo Conselho Nacional de Justiça.<sup>60</sup>

A necessidade de suprimir o vácuo deixado pelos tribunais locais com relação à administração do sistema judiciário e a premência da coordenação das várias justiças existentes no país determinaram a criação do CNJ e o conseqüente estabelecimento de metas de produtividade para o sistema de justiça em sua totalidade. Esse Conselho também abarcou o papel de fiscalizador do desempenho da magistratura, uma vez que as corregedorias dos tribunais, eventualmente, se omitiram nessa atuação e no enfrentamento de circunstanciais desvios de seus juízes.

Diante disso, a atuação do CNJ tem se pautado por aspectos positivos e negativos. Tem atuado de forma assertiva quando faz a coordenação das políticas públicas nacionais para o sistema de justiça como um todo e também quando age, de modo subsidiário, na ausência de controle por parte das corregedorias locais. Sua atuação, entretanto, pode ser motivo de

---

60 O Conselho Nacional de Justiça foi criado pela Emenda Constitucional nº 45/2004 e instalado em 2006. É um órgão que tem competência exclusivamente administrativa (não judicial) e abrangência nacional. Esse Conselho tem a incumbência de exercer o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e fiscalizar o cumprimento dos deveres funcionais dos magistrados.

questionamento quando padroniza regulamentações para todos os ramos do Poder Judiciário sem considerar as especificidades de cada um.

Nesse sentido, a fixação de critérios e metas pode acabar por pressionar os juízes em atribuições administrativas de tal forma que poderá causar uma inversão na prestação jurisdicional, privilegiando a quantidade em detrimento da qualidade dos julgamentos.

Por outro lado, a fixação de metas por esse órgão administrativo com relação à prestação jurisdicional assume relevância positiva, se, com foco na necessidade de solução rápida e efetiva dos conflitos sem sacrifícios de direitos, orienta juízes e servidores a alterarem seus processos de trabalho a fim de alcançarem maior celeridade, eficiência e efetividade das decisões, desapegando-se de um formalismo excessivo que torna as soluções morosas. Porém, se a sua determinação leva em conta apenas estatísticas de produção distantes da realidade local de cada unidade jurisdicional, pode gerar avaliações equivocadas com respeito ao sentido da justiça, e a busca por produtividade poderá perder seu propósito.

Sem dúvida, o magistrado precisará mobilizar não somente conhecimentos técnicos, mas terá que possuir outras habilidades e atitudes para conseguir atuar de forma satisfatória e alcançar resultados exitosos com relação a esse sensível ponto que está presente na prestação jurisdicional.

Nesse sentido, várias foram as manifestações dos magistrados respondentes em que é possível perceber a aceitação das metas de produtividade como algo recomendável, porém, em algumas oportunidades, com restrições quanto à determinação nas escolhas.

M5 – É fundamental sujeitar-se a metas. As metas, tanto na vida privada quanto na vida profissional, são fundamentais. Nenhuma das metas do CNJ é inexecutável. É bem verdade que a demora na tramitação de um processo também é provocada pela atuação das partes, mas mesmo com essa ressalva, é fundamental a fixação de metas para o Judiciário. A partir do momento em que foram estabelecidas metas, juízes e tribunais passaram a perceber melhor a importância da administração judiciária. O Judiciário evoluiu consideravelmente desde que as metas foram instituídas. Mas me parece fundamental que todos os tribunais pátrios também se submetam às mesmas metas, inclusive o STF. A fixação de metas não tornou o magistrado um cumpridor de metas. Os poderes do juiz mantiveram-se os mesmos. Metas são exigências de qualquer sociedade. Sua existência estimula que o magistrado aprenda a fazer mais com menos. Essa reclamação de que o magistrado virou um cumpridor de metas não nos parece acertada. As metas servem também para que todo o Judiciário seja repensado: que a força de trabalho seja melhor distribuída. Que a alocação de recursos seja corretamente aplicada; enfim, as metas permitem correções de rumo na administração judiciária.

M7 – A fixação de metas pelo CNJ pode ser positiva e negativa. É positivo trabalhar com metas, pois, não raro, os magistrados e os servidores de sua equipe, envolvidos pelo excessivo apego ao formalismo, perdem o foco na necessidade de solução rápida e efetiva do conflito. Nessa linha, a existência de metas faz com que – e sem nenhum sacrifício de direitos – os processos de trabalho sejam alterados para se alcançar a celeridade, a eficiência e a efetividade. Mas também pode ser negativo, pois as metas nem sempre são discutidas com os magistrados e, além disso, ainda há

muita dificuldade em quantificar ou medir a produtividade de um magistrado. Outro risco quanto às metas pode ser: 1) trabalhar voltado exclusivamente para as metas; 2) desvinculação das metas das situações locais, o que pode gerar avaliações equivocadas sobre o trabalho e a produtividade.

M8 – O CNJ foi criado a partir da necessidade de atuar no espaço negligenciado pelos tribunais locais, notadamente com relação à gestão do sistema e sua coordenação entre as várias justiças. Também acabou abarcando um papel de fiscalização que deveria ser das corregedorias dos tribunais que eventualmente têm se omitido no enfrentamento dos eventuais desvios de seus juízes, abrindo espaço para intervenção do Conselho Nacional.

A partir dessa realidade e neste espaço, ganhou corpo e passou a regulamentar a atuação do Judiciário para o bem e para o mal: para o bem, quando atua na coordenação das políticas públicas nacionais para o sistema de justiça e age, de modo subsidiário, quando as corregedorias não cumprem o seu papel; para o mal, quando pasteuriza as soluções, padronizando regulamentação que não se presta a todas as jurisdições, sem considerar que cada ramo do Judiciário tem exigências e peculiaridades próprias, como é o caso da Justiça do Trabalho em comparação com a Justiça Estadual, assim como esta em relação à Justiça Federal.

Nesse sentido a fixação de critérios e metas, por vezes fora da realidade ou a partir de projetos descontinuados, acaba por pressionar os juízes a atender demandas administrativas que não resultam em efetiva melhoria da prestação jurisdicional, mas sim em produção de números que não atendem às exigências da própria sociedade. A fixação de metas, em si, é positiva, pois é o Judiciário um prestador de serviço que deve ser quantitativa e qualitativamente adequado. No entanto, se tais metas não atentam para os objetivos a serem alcançados pelo Judiciário, restam inócuas.

A finalidade última do sistema de justiça é promover rápida e eficaz solução dos conflitos. Assim, as metas devem ser estabelecidas a curto, médio e longo prazo. Não é o que tem acontecido. As metas são fixadas e alteradas frequentemente em reuniões de cúpula, conduzidas pelo gestor de ocasião, sem efetiva participação refletida da magistratura que, apática, põe-se a cumprir, irrefletidamente, as determinações do poder centralizado em Brasília.

M9 – Negativa. Não se pode criar metas como se metas fossem algo isolado de todo o contexto de realidade na qual o magistrado atua. A meta é um elemento do vasto e complexo processo de gestão. A tendência de estabelecer metas dissociadas do contexto de realidade é um convite a se produzir maquiagem de dados e causar adoecimento funcional, como já ocorreu em outros países, inclusive na França, como demonstrou Christophe Dejourn. Quando a atividade intermediária se sobrepõe à final, pela constante e permanente necessidade de preencher formulários de dados pelo magistrado, o resultado é uma desqualificação das decisões, pois não sobrá tempo para ler, refletir e julgar.

Dessa forma, entende-se a relevância de buscar a correta aplicação dessa ferramenta de administração quanto ao seu manuseio em relação à otimização e à eficácia dos julgamentos. É importante lembrar, nessas questões tratadas acima no que tange aos parâmetros para as escolhas, o que afirmou Dror (1999, p. 176) quanto à observância do caráter ético, propondo a substituição da *raison d'État* pela *raison d'humanité*:

A principal e mais importante mudança exigida na governância é torná-la mais moral, acima de tudo para atender constantemente a concepções mais elevadas da “*raison d'humanité*”! Essa é uma parte integrante da necessária evolução da humanidade. A menos que todos os níveis de governância adotem cada vez mais a “*raison d'humanité*” como critério de decisão e meta principal, haverá dissonância crescente entre as exigências humanas de prosperar, enquanto os perigos aumentam e as oportunidades são perdidas.

Complementando o rol apurado relativamente às competências administrativas e organizacionais esperadas do magistrado em sua prática laboral, tem-se aquela que o instiga a atuar não somente nas atribuições concernentes à atividade jurisdicional, mas o motiva a buscar uma maior participação na instituição em que se encontra inserido, colaborando em projetos estratégicos como conciliação, gestão documental e responsabilidade ambiental e/ou assumindo a função de direção em cargos administrativos como uma forma de maior integração institucional e participação na sociedade.

Considera-se que um dos principais entraves à modernização e à maior eficiência da prestação jurisdicional está centrado justamente na ausência de unidade do sistema de justiça como um todo e, ainda, na falta de uma real compreensão do papel do Judiciário na concretização dos direitos sociais. Sobre isso, Werneck, Carvalho, Melo e Burgos (1997) ressaltaram:

[...] o Judiciário apresenta-se como um *corpus* heterogêneo, tanto na sua composição social como em suas atitudes, salvo o consenso na questão da sua autonomia e da opinião fortemente majoritária sobre a não-neutralidade na hora da interpretação.  
 [...] não se está diante de um personagem com identidade consolidada, fruto de uma sedimentação contínua no tempo, e sim, ante a uma corporação que vivencia uma transição no seu *corpus* e na sua função, no contexto inclusivo de uma ou outra transição, também em pleno curso: do autoritarismo para a democratização política, o que requer do Judiciário, mais do que uma simples, embora necessária, modernização, um movimento de democratização das suas estruturas [...].

Torna-se, dessa forma, bastante significativa a participação de magistrados em projetos “extra-gabinete”, o que permitirá ampliar sua visão para além de sua unidade de trabalho, possibilitando um maior envolvimento com a instituição e a comunidade em que está inserido, podendo atuar com a responsabilidade esperada de um agente político que é.

Nesse sentido, houve a seguinte manifestação de um dos magistrados respondentes:

M6 – Me parece muito significativa a participação em algum projeto estratégico além da atuação na Vara (conciliação, gestão documental, responsabilidade ambiental) ou assumir alguma atividade em auxílio à Direção do Foro (v.g. coordenar central de mandados, central de diligências, participar de Comitê de Saúde, auxiliar na elaboração de manuais de plantão, etc., disponíveis na intranet, participar do Comitê de Inteligência ou outra iniciativa da Direção do Foro), ao Tribunal (Corregedoria, Escola de Magistrados, Sistema de Conciliação e Coordenadoria dos Juizados Especiais), que ampliam a visão do magistrado para além de sua própria vara, o que acarreta maior envolvimento com a instituição, conhecimento das necessidades de órgãos externos e interlocução para o desenvolvimento de soluções conjuntas e criativas, repercutindo diretamente em melhor prestação jurisdicional.

Essa participação fora do gabinete – sob certo viés, política – do magistrado, desde que se dê de forma pragmática e regulamentada, deve ser incentivada. Exemplos dessa atuação são as inspeções carcerárias, as visitas regulares às entidades de acolhimento, entre

outros projetos cuja condução está a cargo de magistrados e que possibilitam um conhecimento melhor da realidade, contribuindo também para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Nesse contexto, um juiz que assim age participa como agente político quando “desempenha um papel considerado adequado para assumir a cumplicidade de partilhar os valores e interesses dos grupos e indivíduos que perante ele reivindicam direitos e posições prestacionais negados ou bloqueados pelos decisores político-representativos” (CANOTILHO, 2010, p. 31).

Enfim, é indubitável a relevância desse conjunto de competências mobilizado pelos magistrados para que possa haver uma administração judiciária que efetivamente possa contribuir para que o Judiciário ofereça ao cidadão uma prestação jurisdicional eficiente e eficaz, de forma célere e, acima de tudo, com justiça social.

É óbvio que o Judiciário faz parte da sociedade e não poderá, sozinho, fazer o milagre de eliminar as injustiças institucionais e os vícios de comportamento que impedem o Brasil, assim como outros países, de viver democraticamente e com justiça social. Mas uma boa organização judiciária, tendo juízes verdadeiramente comprometidos com a realização da justiça, desde a primeira instância até os mais altos tribunais, será mais um instrumento valioso para a proteção da legalidade autêntica e promoção da dignidade humana. (DALLARI, 2002, p. 184)

Dessa forma, concluída a análise de quais seriam as competências administrativas e organizacionais identificadas pela pesquisadora, em uma perspectiva qualitativa, a partir das respostas dadas por um pequeno grupo de magistrados que integram as justiças estadual do Rio Grande do Sul e federal do TRF4 e que, por certo, constituem apenas um pequeno recorte da realidade judicial, apontam-se as seguintes competências a serem esperadas do juiz em sua prática jurisdicional no tocante à administração da justiça:

- utilizar, para otimização de julgamento de processos sob sua jurisdição, critérios de organização como antiguidade, tempo de conclusão para sentença, entre outros;
- estabelecer metas de produtividade levando em conta o contexto e as necessidades do local de jurisdição;
- ter um tratamento digno e respeitoso com os servidores, incentivar o seu aperfeiçoamento e flexibilizar seus turnos de trabalho, desde que isso não implique perda de produtividade;
- procurar estabelecer um ponto de equilíbrio entre a qualidade e a quantidade de suas decisões, tendo como foco a resolução dos conflitos;

- participar de projetos estratégicos como conciliação, gestão documental e responsabilidade ambiental e/ou assumir funções de direção como forma de maior integração institucional;
- utilizar ferramentas de gestão como instrumentos para obtenção de melhor organicidade da unidade de trabalho: fixação de metas de produtividade, distribuição da força de trabalho, alocação de recursos, etc.

### 4.1.3 Competências técnico-jurídicas

Obviamente, este conjunto de competências diz respeito fundamentalmente ao domínio de conhecimentos jurídicos adquiridos pelo magistrado ao longo de sua formação acadêmica, cujo ápice, sem dúvida, acontece no momento de sua aprovação no concurso de ingresso na carreira da magistratura nacional, o que, de certa forma, explica a forte inclinação legalista e positivista dos juízes no trato dos litígios. São os parâmetros normativos as principais balizas a nortear a sua atuação. O estudo do Direito é visto como “se a única possibilidade de vivenciar a experiência jurídica fosse o processo judicial” (NALINI, 2015, p. 121). Daí o porquê da excessiva importância conferida ao conhecimento jurídico – aqui em um sentido lato –, às normas como únicos caminhos possíveis para a correta e adequada solução dos conflitos sociais.

Na atual realidade brasileira, essas competências têm a ver também com a utilização pelos juízes de mecanismos de julgamento como súmulas vinculantes e julgados de repercussão geral como medidas que servem para conferir racionalidade e uniformidade ao sistema de justiça, incluindo-se também nesse rol o consequencialismo das decisões judiciais proferidas, as soluções autocompositivas e as decisões heterocompositivas para resolução dos conflitos.

Ainda integrando este grupo de competências, podem-se mencionar o manuseio das novas tecnologias pelo magistrado, visando a conferir um acesso mais abrangente e célere à jurisdição, e o uso de linguagem jurídica adequada para uma correta expressão oral e escrita das decisões exaradas.

É inegável que, quando se afirma que dentre as competências a serem requeridas de um magistrado insere-se aquela referente ao domínio dos procedimentos processuais, está-se a prestigiar preponderantemente o seu “conhecimento” do Direito. O que, em última instância, constitui um dos componentes de que trata o conceito de competência, assim definido por Boterf (1999): “competência seria a capacidade de saber agir num contexto profissional, de forma responsável e legitimada, através da mobilização, integração e transferência de **conhecimentos**, habilidades e capacidades em geral” (grifo nosso).

É preciso igualmente esclarecer que essa competência foi apontada pelos magistrados respondentes como integrante do conjunto de competências técnico-jurídicas a serem observadas na prática judicial:

M3 – São requisitos para uma prestação jurisdicional de qualidade: conhecimento jurídico, escuta ativa, conhecimentos sobre gestão de pessoas e processos, linguagem jurídica adequada e **domínio sobre os procedimentos processuais**.

Tal é a importância dessa capacidade no tocante à atuação do juiz que o Ministro Sávio Teixeira (1999) assim se pronunciou:

Setor algum do Direito diz tão perto ao juiz como o processo, constituindo-se o Direito Processual no ramo da ciência jurídica de maior afinidade com o juiz, por uma série de fatores, que todos sabemos [...] Afirmado-se ser o processo a ferramenta de que se serve o juiz em sua atividade de *condutor* do feito, justifica-se outra afirmação, segundo a qual todo bom juiz é um processualista em potencial.

Por outro lado, o eminente ministro chamou a atenção para o peso dessa responsabilidade conferida ao magistrado como condutor do processo:

O direito, como disse o grande Benjamin Cardozo, recordando Roscoe Pound, deve ser estável mas não pode permanecer imóvel; como o viajante, deve estar pronto para o amanhã. Esta a missão que nos cabe: criar um novo processo e com ele uma nova *justiça*, para responder aos desafios de um novo tempo.

Portanto, é irrefutável o “conhecimento” dos procedimentos processuais pelo juiz. Contudo, é preciso também destacar que vivemos outros tempos da vida em sociedade, em que novas e complexas relações pessoais, familiares e sociais se estabelecem a cada dia, e, por constituir o Direito uma ciência que lida com os fatos sociais, ele carece de uma permanente conexão com o novo. Nessa contemporaneidade também se incluem os ritos processuais e a concretização da justiça pelo magistrado, demandando para tanto não somente profundos conhecimentos técnicos do processo como também novas habilidades e atitudes na sua condução.

Por vezes, o juiz é mais ativo, ele determina a produção de provas, ele insiste na oitiva de uma testemunha e até marca uma perícia *ex officio*. Em outras vezes, o juiz é estático, apenas observa e cuida para que a marcha processual se desenvolva regularmente. E essa variação de comportamento, muitas vezes, está diretamente relacionada com a visão que ele tem da função do processo. Ou seja, em grande parte das vezes, a postura do juiz depende muito mais da visão que ele tem da função do processo, do que, propriamente, da demanda posta a julgamento. Em uma questão previdenciária, por exemplo, o juiz de primeiro grau nega o benefício do segurado com base no laudo pericial. Em grau de recurso, o juiz da Turma Recursal percebe que aquele laudo, que serviu de base para o julgamento anterior, está mal feito, então ele apresenta seu voto no sentido do retorno do processo à instância de origem. Então, a Turma Recursal determina a volta do processo para repetir a prova. E essa medida é determinada mesmo que a parte não peça tal providência no recurso ordinário. E o juiz assim age, na maior parte das vezes, porque ele se sente na obrigação de zelar pelo direito daquele cidadão financeiramente hipossuficiente. Em outras ocasiões, adota outra postura. Por exemplo, na área criminal. Ele fica esperando as provas chegarem. Se não chegarem, ele não tem muito o que fazer, como no caso da senhora proprietária da escola, a não ser condenar, evidentemente respeitando todas as regras alusivas à distribuição do ônus da prova. Então, esses dramas existem no cotidiano do juiz e ele fica se perguntando, muitas vezes, qual é a função do processo. (NETO apud STRECK, 2017)

Como resposta a essa relevante questão, haverá posições frontalmente divergentes em suas formulações de defesa dessa ou daquela conduta; contudo, para este raciocínio que ora se faz, desimporta a tese esboçada. Importante é apresentar a questão sob o ângulo da

competência de que deverá dispor o magistrado para a resolução da causa, levando em conta não somente seus conhecimentos jurídicos, mas igualmente sopesando habilidades e atitudes para a adequada resolução do conflito social. Pois, conforme ensina Perrenoud (2019):

O reconhecimento de uma competência não passa apenas pela identificação de situações a serem controladas, de problemas a serem resolvidos, de decisões a serem tomadas, mas também pela explicitação dos saberes, das capacidades, dos esquemas de pensamento e das orientações éticas necessárias.

Nesse sentido, imbuído da condição de condutor do processo, o juiz deverá ter competência para fazê-lo tramitar de forma regular, célere e sem riscos. Deverá, entre outros atos, examinar de maneira detalhada a petição inicial;<sup>61</sup> dar uma pronta solução para as questões preliminares, a fim de que não constituam, com o seu prolongamento, fontes de possível tumulto processual e até mesmo anulação do processo ou de parte dele, com desperdício de tempo e recursos financeiros; observar os prazos e as formalidades essenciais; fazer uso de iniciativas instrutórias oficiais e empenho conciliatório.

Assim foi definido o trabalho do magistrado por um dos magistrados respondentes:

M4 – O trabalho do magistrado envolve grande capacidade de tomar decisões adequadas e eficazes de forma rápida, na busca de soluções para diversos tipos de conflitos que se apresentam. Além de muito conhecimento técnico, exige criatividade, bom senso, coragem e firmeza.

Conclamado condutor do rito processual que envolve a lide, o juiz deverá buscar extrair das normas processuais o que lhe for possível a fim de assegurar a concretização do justo. “Não é menos útil, porém, volver novamente os olhos, de vez em quando, para a paisagem interior do processo, que está longe de esgotar-se como objeto de análise e de reflexão” (MOREIRA, 1988, p. 381).

Outra questão a ser posta diz respeito à edição da Emenda Constitucional nº 45/2004, que, a partir de sua vigência, determinou que os magistrados brasileiros passassem a ter que observar em seus julgados os efeitos decorrentes das súmulas vinculantes<sup>62</sup> editadas pelo Supremo Tribunal Federal, bem como aqueles oriundos do instituto da repercussão geral no recurso extraordinário.<sup>63</sup> Essa vinculação, por vezes, tem despertado um certo inconformismo

61 Prevista no art. 319 do Código de Processo Civil brasileiro. A petição inicial é a peça processual que instaura o processo jurídico, levando ao juiz-Estado os fatos constitutivos do direito, chamados de causa de pedir, os fatos e os fundamentos do pedido.

62 Art. 103-A da Constituição Federal: O Supremo Tribunal Federal poderá, de ofício ou por provocação, mediante decisão de dois terços dos seus membros, após reiteradas decisões sobre matéria constitucional, aprovar súmula que, a partir de sua publicação na imprensa oficial, terá efeito vinculante em relação aos demais órgãos do Poder Judiciário e à administração pública direta e indireta, nas esferas federal, estadual e municipal, bem como proceder à sua revisão ou cancelamento, na forma estabelecida em lei.

63 Art. 102 da Constituição Federal: Compete ao Supremo Tribunal Federal, precipuamente, a guarda da Constituição, cabendo-lhe: [...] § 3º No recurso extraordinário o recorrente deverá demonstrar a repercussão geral das questões constitucionais discutidas no caso, nos termos da lei, a fim de que o Tribunal examine a admissão do recurso, somente podendo recusá-lo pela manifestação de dois terços de seus membros. (Incluído

por parte da magistratura nacional, que se vê alijada, de certa forma, de sua prerrogativa de decidir sobre as lides que lhe são trazidas a juízo, uma vez que, antes da emenda, as súmulas dos tribunais superiores guardavam apenas força persuasiva sobre os julgamentos dos juízes singulares e dos tribunais.

Dessa forma, entende-se que o magistrado precise desenvolver competência que o capacite a atuar de forma satisfatória na sua prática jurisdicional, de acordo com o novo regramento para a concretização da justa decisão de que tanto a sociedade necessita.

Críticas são feitas a respeito dessa vinculação, ao argumento de que ela conduz a um engessamento do sistema de justiça, viola o princípio da independência de cada juiz singular, conflita com o princípio da separação dos poderes e pode mesmo impedir o acesso ao Judiciário, pois estaria violando o art. 5º, XXXV, da Constituição Federal<sup>64</sup> ou o duplo grau de jurisdição,<sup>65</sup> ofendendo, dessa forma, o princípio do devido processo legal.

Com relação ao argumento de que as súmulas vinculantes possam favorecer o descongestionamento da Justiça, Dalmo de Abreu Dallari (2002) é bastante contundente:

Esse argumento contém uma distorção grave, pois demonstra que se pretende suprir com a força a falta de autoridade. De fato, obrigar Juízes e tribunais a decidirem acolhendo plena e automaticamente as decisões do Supremo Tribunal, mesmo quando estiverem convencidos de que tais decisões foram erradas e injustas, é negar a própria razão de ser do Poder Judiciário.

Outro argumento em desfavor do uso das súmulas vinculantes refere-se ao fato de que não seria possível a súmula abarcar todos os casos concretos postos à apreciação do Poder Judiciário e, no afã de submetê-los a um único julgamento, poder-se-ia acabar por não se identificar os fatos que constituem objeto do litígio, concorrendo dessa forma com o risco de que se produzam soluções injustas para os conflitos. Nas palavras de Oliveira (2016):

É de se levar em consideração que a nem todos os casos concretos será cabível a aplicação, pura e simples ou, com a devida vênia, cegamente, da súmula vinculante, a ponto de assegurar que todo e qualquer figurino que se apresentar ao Julgador deverá se revestir desse “remédio” que tem por objetivo reduzir o volume de processos em tramitação perante o Judiciário e, conseqüentemente, tornar-se uma “camisa de força” para o Julgador, máxime o de primeiro grau.

---

pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

64 Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: [...]

XXXV – a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito.

65 Duplo grau de jurisdição é um princípio do direito processual que garante a todos os cidadãos jurisdicionados a reanálise de seu processo administrativo ou judicial, geralmente por uma instância superior. Também é o princípio segundo o qual as decisões judiciais podem conter erros, e sua revisão por uma instância superior colegiada diminui as chances de erros judiciários, garantindo aos cidadãos uma Justiça mais próxima do ideal. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Duplo\\_grau\\_de\\_jurisdição](https://pt.wikipedia.org/wiki/Duplo_grau_de_jurisdição)>. Acesso em: 14 abr. 2018.

Nos casos de repercussão geral, ocorre que o Supremo Tribunal Federal deixa de apreciar aqueles recursos apenas de interesse das partes envolvidas, restringindo-se ao julgamento somente de ações que suscitem questões relevantes de cunho econômico, político e social que impactem a sociedade como um todo. Na verdade, a repercussão geral funciona como um filtro para que o STF escolha o que julgar. Nas palavras de Talamini (2008):

Instaura-se uma atuação seletiva. Pretende-se que a restrição quantitativa confira ao Supremo Tribunal um incremento qualitativo na sua atuação. Em tese, a filtragem propiciará mais tempo e recursos humanos e materiais para a Corte dedicar não só aos recursos extraordinários que versem sobre questões tidas por relevantes, como também para os demais processos que permanecem em sua esfera de competência.

Ocorre que, uma vez reconhecida a existência de repercussão geral em uma ação, todos os processos de igual matéria (não importa o seu número) ficarão suspensos aguardando julgamento pelo STF tanto nos juízos inferiores quanto no próprio Supremo. Decidida a questão, ela terá efeito vinculante para todos os órgãos judiciais. “Vê-se, assim, que a decisão do STF tem caráter absolutamente vinculante, quanto à inadmissibilidade do recurso em razão da ausência de repercussão geral. Deverá o órgão *a quo*, assim, ater-se ao que tiver deliberado o STF a respeito” (WAMBIER, 2008, p. 305-306).

Sobre a criação desses mecanismos de julgamento como súmulas vinculantes e julgados de repercussão geral, questionou-se aos magistrados da entrevista se os entendiam como formas de agilidade e padronização de entendimentos ou os qualificavam como medidas de restrição ao poder discricionário dos juízes. Foram dadas as respostas seguintes:

M2 – Primeiro, esses mecanismos seriam interessantes se respeitassem os caminhos normais da formação do convencimento: não surgindo de cima para baixo, impondo às instâncias inferiores (juízes e tribunais de apelação) o entendimento das instâncias superiores (STJ e STF), ignorando por completo a discussão prévia dos temas em primeiro e segundo grau de jurisdição. O precedente não se forma nos tribunais superiores, mas deve ser formado em todo o percurso do processo, desde o primeiro grau, sendo o mais democrático possível, com oportunidade de que várias vozes falem e sejam ouvidas antes de que seja a voz predominante encerrada na súmula ou precedente. Quanto a isso, portanto, temos falhado porque transformamos a súmula e os enunciados padronizadores em panaceia para todos nossos males, muitas vezes os tribunais superiores esquecendo-se de ouvir os demais participantes do processo.

Segundo, esses mecanismos não funcionam bem: fruto do autoritarismo do tribunal superior, que se esquece ou ignora as discussões ricas e heterogêneas que rolam nas instâncias iniciais, esses precedentes são formados de forma autoritária e homogênea, pobre. Daí que muita coisa é esquecida e ignorada, formando uma súmula que não atende ao que deveria atender: sem legitimidade (porque os outros não lhe aceitam, já que não foram ouvidos e sabem que a súmula em questão é falha) e sem eficiência (porque ela não resolveu tudo que devia resolver, é fruto de uma discussão incompleta, que não ouviu todas as vozes, que não resolveu todos os problemas).

M9 – Concordo em termos. Retirar do magistrado a sua capacidade crítica de interpretar e valorar os fatos a ele submetidos a julgamento equivale a automatizar e apenar a função jurisdicional, torná-lo um “carimbador de luxo” de processo.

Esses mecanismos só deveriam ser aplicados quando fossem resultados de intenso e amplo processo de debate em várias instâncias, que só o tempo razoável pode ensejar.

M8 – O sistema de precedentes vinculantes é instrumento importante para a segurança jurídica do sistema de justiça, pois atende o princípio elementar da isonomia entre todos, evitando que pessoas que estejam na mesma situação tenham decisões diferentes em seus processos. Nesse sentido, não só é positivo, como necessário. O problema é que o sistema de precedentes vinculantes supõe Tribunais Superiores organizados para a tarefa, o que não ocorre nos dias atuais, já que tanto o STF como o STJ assumiram competências para além das finalidades para as quais foram criados. Em razão disso e da demanda crescente, têm afetado muitos temas, com vista à uniformização da jurisprudência, mas demoram demais para serem julgados definitivamente, gerando um enorme “esqueleto no armário” para juízes e tribunais locais que ficam com os processos suspensos no aguardo da solução de cúpula. Além de demorar para decidir as teses vinculantes, o fazem precipitadamente, sem que nos tribunais locais o tema tenha sido suficientemente discutido, dando ensejo a decisões vinculantes que não guardam coerência com julgados estaduais.

Apura-se das manifestações que, embora não seja contrária na sua totalidade ao uso desses mecanismos de julgamento como súmulas vinculantes e julgados de repercussão geral, a magistratura ressent-se da forma como isso se dá, pois entende que não haja suficiente amadurecimento das discussões das questões trazidas a juízo, uma vez que os debates travados nas instâncias inferiores não são considerados, o que acaba afastando o julgamento pelo tribunal superior da realidade dos fatos, resultando, muitas vezes, em uma decisão injusta.

De outra banda, tem-se que as súmulas vinculantes conferem segurança jurídica ao sistema de justiça como um todo, o que, na atualidade, é muito bem-vindo, uma vez que estamos inseridos em um mundo globalizado e com necessidade de investimento de capital estrangeiro, sendo que uma das condições para que esse investimento aconteça reside justamente na estabilidade das decisões judiciais.

Igualmente, a estrutura piramidal em que se assenta a nossa organização judiciária, com juízos singulares na base, órgãos colegiados locais ou regionais a nível intermediário e órgãos de cúpula no topo, contribui para a verticalidade da eficácia de uma jurisprudência vinculativa.

Nesse sentido, Gonçalves Júnior (2005) assim se posicionou:

Nos tempos que correm de globalização, a segurança jurídica deixou de ser um capricho caseiro para se tornar um pressuposto indispensável para a concorrência econômica que não reconhece fronteiras políticas. Não basta ter certeza de que nenhum órgão ou juiz decidirá contrariamente às súmulas (enquanto elas existirem), expondo os jurisdicionados à injustiça do tratamento desigual; é preciso reconhecer a necessidade de se criar institutos outros que tenham por escopo tornar mais estáveis as próprias súmulas de jurisprudência. Não se trata de eternizá-las evidentemente, pois a evolução natural da própria sociedade não admitiria um sistema jurídico estacionário. Mas não é desejável o outro extremo, o da volatilidade. Facilitar demais a metamorfose jurisprudencial é brincar com fogo.

Algumas manifestações dos magistrados respondentes quando questionados sobre a utilização de mecanismos de julgamento como as súmulas vinculantes e os julgados de repercussão geral também corroboraram essa linha de pensamento:

M3 – Vejo como absolutamente necessários tais mecanismos, como forma de racionalizar a atuação da justiça. De forma alguma me sinto limitada na atuação jurisdicional. A justiça funciona na forma de sistema e como tal, há uma hierarquia e coerência lógicas.

M5 – Concordo. São fundamentais para se dar tratamento uniforme ao Direito. Isso não retira a importância do juiz. O direito exige soluções uniformes. É inadmissível que diante de um mesmo fenômeno alguém tenha uma sentença procedente e outra pessoa tenha uma sentença improcedente. A uniformidade é uma exigência social. As súmulas vinculantes ou julgados com repercussão geral permitem essa uniformidade.

M6 – Concordo plenamente. Permite agilidade, segurança jurídica e obriga aos magistrados a observância da hierarquia da jurisdição. Além disso, elimina a perplexidade do cidadão com decisões em sentidos diversos após a estabilização da jurisprudência. Acarreta, por outro lado, uma maior responsabilidade aos Tribunais e Cortes Superiores na manutenção de jurisprudência íntegra e coerente, o que também se revela positivo, inclusive para a contenção de novas demandas em massa.

M7 – Concordo, pois um dos objetivos principais da atuação jurisdicional é a pacificação social. A pacificação social, em se tratando de direitos coletivos ou individuais homogêneos, somente passa a ser alcançada quando se chega a uma uniformidade no tratamento e resolução desses conflitos, preservando-se, em consequência, o tratamento isonômico entre as partes.

Dessa forma, depreende-se que se trata de um ponto na atuação do juiz que está a exigir-lhe não somente o conhecimento do Direito, mas também atitudes e comportamentos que o conduzam à justa decisão judicial. Tem-se por suposto que o direito trabalha com valores como o da certeza, que é inerente ao Direito, e o pressuposto da estabilidade das relações sociais, mas também precisa de renovação, em razão da própria ocorrência de novos fatos sociais. Esse, talvez, seja o grande desafio para os magistrados, que terão de mobilizar não só seus conhecimentos jurídicos, mas também outras habilidades e atitudes para entregar à sociedade uma decisão justa, eficaz e uniforme.

Essa dualidade característica do Direito é muito bem apontada por Alfredo Buzaid (1982):

A certeza do Direito está em evitar, simultaneamente, interpretações diversas e até antinômicas dadas pelos tribunais sobre a mesma regra de direito. E isto se consegue implantando um mecanismo apto a eliminar a divergência simultânea que não exclui uma variação sucessiva. Não se trata, pois, de aderir aos vários precedentes judiciais, porque eles podem ser contraditórios, mas sim de aderir a um precedente judicial único, que atenda a novas condições políticas, sociais e econômicas. Essa solução de política legislativa ganha consideravelmente em valor de certeza, sem nada perder em conteúdo de justiça.

Ainda no bojo das competências técnico-jurídicas demandadas de um magistrado está aquela que decorre da recente edição da Lei nº 13.665/2018,<sup>66</sup> que trouxe algumas inovações à Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro, especificamente no que tange à segurança jurídica e à eficiência das decisões judiciais e também administrativas dos órgãos controladores, determinando aos decisores que passem a fundamentar suas decisões levando em consideração as consequências práticas delas decorrentes, conforme se extrai do art. 20 da citada norma: “Nas esferas administrativa, controladora e judicial, não se decidirá com base em valores jurídicos abstratos sem que sejam consideradas as consequências práticas da decisão”.

A permeabilidade do sistema jurídico a normas de caráter mais aberto e a realidade da interpretação e aplicação do Direito ser balizado por princípios é uma realidade. Contudo, a decisão baseada em “valores jurídicos abstratos”, ou seja, não apoiados em normas concretas ou em prescrições normativas cerradas, não pode servir como uma cláusula mágica transcendente. Não podem se prestar a ser um argumento de autoridade hermenêutica sem que o decisor tenha o dever (ônus) de perquirir os efeitos desta decisão. Mais do que uma deferência ao consequencialismo, o dispositivo presta homenagem à responsividade da decisão. (MARQUES NETO; FREITAS, 2018)

Além disso, as consequências resultantes da decisão deverão ser avaliadas e sopesadas pelo decisor, permitindo a aplicação de princípio controlável, se não vier acompanhada da análise das consequências, conforme prevê o parágrafo único do art. 20: “A motivação demonstrará a necessidade de ato, contrato, ajuste, processo ou norma administrativa, inclusive em face das possíveis alternativas”.

A nova legislação visa, além de a uma estabilidade do sistema judicial e de controle, a assegurar exequibilidade às decisões exaradas e, ao mesmo tempo, estabelecer parâmetros para o controle dessas decisões. Tanto é assim que decisões na esfera administrativa que não observarem essas exigências poderão ser invalidadas por ausência de motivos.<sup>67</sup> No caso de provimento jurisdicional, se a decisão for considerada sem a devida fundamentação,<sup>68</sup> isso poderá acarretar a sua nulidade.<sup>69</sup>

Essa exigência legal de que o juiz, ao decidir, fundamente sua decisão, atentando para as consequências dela decorrentes para sua execução, sob pena de ter que responder por eventuais danos causados por dolo ou erro grosseiro, constitui uma nova realidade na prática jurisdicional do magistrado.

---

66 Lei nº 13.665, de 25 de abril de 2018. Inclui no Decreto-Lei nº 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.

67 Art 2º, d, e parágrafo único, d, da Lei 4.717/1965 (Lei da Ação Popular).

68 Art. 489, § 1º, do Código de Processo Civil.

69 Art. 1.013, parágrafo 3º, I, do Código de Processo Civil.

Ocorre que, na atual ordem jurídica nacional, as normas legislativas estão cada vez mais abertas, determinando que o juiz necessite materializá-las para dizer o direito. Igualmente, a própria Constituição Federal de 1988 é aberta a princípios e normas de cunho programático, acarretando que o juiz tenha que interpretar essas normas e princípios para bem decidir. Para alguns autores, essa atuação acarreta “descontrole no florescimento de decisões judiciais baseadas diretamente em princípios constitucionais” (SCHUARTZ, 2008, p. 130-158); enquanto para outros “os princípios constitucionais não são evocações morais, mas normas jurídicas” (NEGREIROS, 2002, p. 93).

Deve-se levar em conta que, embora treinado em sua formação acadêmica para atuar com uma lógica de subsunção do fato à norma, o juiz, na atualidade, acaba transcendendo a realidade processual para a concretude do direito, mas não o faz sem levar em consideração os efeitos sociais e econômicos de suas decisões.

Contudo, no caso do Brasil, não se pode olvidar que:

[...] onde os recursos públicos destinados para fazer cumprir a legislação são poucos, considerações dessa natureza são inafastáveis. Nessas circunstâncias, não surpreende que teorias que não incorporem, reflexivamente, as suas próprias condições institucionais de aplicação soem ridiculamente ingênuas ou perigosamente assemelhadas a uma legitimação ideológica. (SCHUARTZ, 2008, p. 130-158)

Sobre essa questão, um dos magistrados assim se posicionou:

M6 – Com a promulgação da Lei nº 13.655/2018 que alterou a LINDB, cada vez será mais desafiante o desempenho desse “papel social” da magistratura, pois ao dever de fundamentação foi agregado um dever de fazê-lo prevendo as consequências práticas da decisão, analisando as dificuldades e obstáculos encontrados pelo gestor e outras inovações que por certo tornarão a jurisdição, por um lado, mais complexa e, por outro, cada vez mais participativa pelo viés das partes em conflito.

Como consequência das implicações decorrentes diretamente da vigência do novel normativo, em um alinhamento com os princípios da teoria consequencialista, terá o magistrado, em sua competência, que ser mais pragmático na construção de suas decisões, buscando nos textos normativos e nas teorias do direito fontes para suas escolhas como elementos instrumentais para a construção da sua decisão, a qual deverá garantir objetividade e previsibilidade e, ao mesmo tempo, segurança às expectativas dos cidadãos por ela atingidos. “Ser juiz, assim, é mais que saber o Direito. É saber que o Direito não se realiza pelas palavras eloquentes da sentença, mas com as consequências sociais e econômicas que as decisões judiciais geram” (NALINI, 1999, p. 282).

Outra relevante questão a ser abordada, quando se trata das competências técnico-jurídicas a serem requeridas de um magistrado, é aquela relacionada à sua capacidade de

buscar, na sua prática jurisdicional, formas alternativas como as soluções autocompositivas ou as decisões heterocompositivas para resolução dos conflitos.

A aceitação dessas formas alternativas e sua utilização dependem muito da maneira como o próprio Poder Judiciário exerce sua “reserva de domínio” para a solução dos conflitos e também do próprio empenho e da iniciativa de seus magistrados em operar com essas modalidades.

Segundo Osvaldo Agripino de Castro Júnior (2002):

A expressão alternativa decorre da cultura em que o modelo dominante de resolução de conflitos é de competência do Poder Judiciário, o que se torna uma impropriedade, pois, nos Estados Unidos, as evidências mostram que a maioria dos conflitos é resolvida fora da esfera jurídica.

Muitos magistrados, por qualidades próprias, são muito bons conciliadores, conseguindo com sua atuação demonstrar para as partes o valor de uma coexistência pacífica, assim como relativizar questões referentes a interesses patrimoniais e mesmo alguns preconceitos no tocante a relações pessoais e familiares. Na verdade, trata-se de uma mudança de cultura: é preciso que o magistrado seja paciente e disponha de alguma técnica para dissuadir os litigantes de suas convicções e razões no confronto judicial.

Dessa forma, tal atuação remete à necessidade de desenvolver essa competência da mediação no magistrado, já que “tomar decisão é mais do que resolver um problema, pois implica mobilizar valores, estabelecer raciocínios, enfrentar dilemas e decidir pelo que se julga melhor, mais justo, mais condizente para o sujeito e para a sociedade à qual pertence” (MACEDO, 2002, p. 127).

Segundo destaca João Batista Lopes (1984, p. 45) por ocasião do encaminhamento conciliatório: “[...] não deve o juiz limitar-se a consultar as partes sobre a possibilidade de solução amigável para a pendência, mas deve analisar a posição processual das mesmas, esclarecendo pontos duvidosos ou obscuros da causa”.

Outra ponderação a ser feita diz respeito à própria atuação do Poder Judiciário: os jurisdicionados, de uma forma geral, não estão satisfeitos com a demora e a falta de efetividade das decisões proferidas em juízo e acabam por optar por outras formas alternativas para solução de suas demandas que sejam mais criativas, rápidas e eficazes.

Fugir ao Judiciário é o sonho de empresários, dos bancos, de todos os que precisam se submeter ao ritmo da sociedade contemporânea. O uso da Justiça convencional é instrumentalizado quando o autor precisa de tempo para se equilibrar em suas finanças ou quer prostrar a satisfação de suas obrigações. Afora isso, o Judiciário é um custo em demasia para o resultado possível. O juiz pode se conformar com isso e concluir que não seja problema seu o enfraquecimento do aparelho estatal. Alguns, mais egoístas, podem até interpretar como auspicioso o fato de lhe ser diminuída a carga de atribuições. Outros podem se autoinquirir sobre a possibilidade de reversão desse quadro. (NALINI, 2015, p. 213)

Nesse sentido, foi acertada a posição tomada pelo Conselho Nacional de Justiça ao colocar o Judiciário como protagonista na disseminação dessas formas alternativas, com o intuito de pôr fim a tantas demandas por meio da composição dos conflitos e, com isso, passar uma imagem de maior agilidade para os cidadãos, especialmente porque se vivencia hoje uma visão mais pluralista do Direito, menos arraigada ao modelo positivista da lei.

Ao serem questionados sobre o trabalho do magistrado em si, bem como sobre os requisitos para uma prestação jurisdicional de qualidade, foram obtidos dos magistrados os seguintes depoimentos:

M6 – É um trabalho de certa forma isolado (a decisão em si), mas cada vez mais integrado à sociedade na busca de soluções autocompositivas e de decisões heterocompositivas com maior grau de colaboração e participação viáveis.

M6 – Capacidade de ouvir, disponibilidade para qualificação continuada, capacidade de gerir uma equipe, humildade para rever seus pontos, **capacidade de atuar de forma colaborativa na busca de soluções céleres, justas, efetivas e consensuais sempre que possível.** (grifo nosso)

É importante que se ressalte que a utilização dos métodos alternativos de resolução de conflitos constitui também uma forma de se fazer justiça, e de uma forma bastante democrática. O juiz precisa compreender essa nova metodologia como um instrumento de grande relevância na sua atuação, mesmo que não seja possível se valer da conciliação em todos os processos. Ele deve procurar ser o ponto de equilíbrio, o que, em algumas oportunidades, poderá tornar-se uma atribuição bem difícil, em razão da própria prerrogativa de dizer o direito, antecipando a decisão.

Avulta de importância a conciliação quando se examina o seu aspecto ético. A conciliação é sempre eticamente superior à decisão. Esta é heterônoma, ditada por um órgão estatal que, não raramente, consegue desagradar simultaneamente a ambas as partes. Já a conciliação, da qual participam os envolvidos na lide, tem uma dimensão ética inquebrantável. Para se atingir o consenso, as partes discutem, reiteram seus argumentos, cada qual ouve o adverso e, com a conta de chegada das recíprocas concessões, chegam ao consenso ideal do justo. Sentem-se reais protagonistas, não apenas destinatários da administração da justiça. Instauram a estrutura cooperatória do processo. Há maior legitimidade na decisão conciliada, facilmente assimilada por autor e réu. (NALINI, 2000, p. 135)

Contudo, é preciso salientar que o magistrado, em razão de sua formação acadêmica, não possui, em geral, esse perfil conciliatório, necessitando, para bem desempenhar essa nova função, do desenvolvimento de atitudes e habilidades de cunho interdisciplinar envolvendo aspectos da psicologia, da sociologia e mesmo de técnicas de negociação.

Nas palavras de Boaventura de Souza Santos (1988), trata-se de buscar um pluralismo jurídico marcado pela “articulação e interpenetração de vários espaços jurídicos misturados, tanto nas nossas atitudes, como nos nossos comportamentos, quer em momentos de crise ou

de transformação qualitativa nas trajetórias pessoais e sociais, quer na rotina morna do cotidiano”.

Ainda segundo o mesmo autor (SANTOS, 1988), “é o formal no informal e o informal no formal, pois a pluralidade jurídica é o conceito-chave na visão pós-moderna do direito”.

Além disso, quando se fala em competências técnico-jurídicas de juízes na atualidade, por certo, não se pode olvidar de incluir nesse rol o manejo, por parte do magistrado, das novas tecnologias na sua prática jurisdicional, incluindo o uso da inteligência artificial – por exemplo, para que se alcance uma justiça mais acessível e célere.

A sociedade moderna mantém, com relação ao sistema de justiça, nas palavras do professor Aires José Rover (1997), “um grande paradoxo: impõe um alto grau de jurisdicização do cotidiano ao mesmo tempo que exige mais agilidade na solução dos conflitos jurídicos que decorrem daquele processo”.

Em torno de 100 milhões de ações tramitam no Judiciário brasileiro atualmente. Essa situação se agrava diante da escassez de orçamento e de recursos humanos. Ao que tudo indica, apenas com soluções tecnológicas será possível equacionar esse quadro.

Hoje, em praticamente todos os tribunais brasileiros, o processo eletrônico já é realidade. Essa transformação digital permitiu um ganho de produtividade com economia nos custos, maior celeridade no andamento das ações e, principalmente, uma acessibilidade sem precedentes: a virtualidade no processamento permite que seja possível interpor uma ação judicial de qualquer lugar onde haja uma rede de computadores conectados à internet, sem a necessidade do deslocamento físico até um órgão do Judiciário. Outras formas de interatividade nas rotinas processuais também estão sendo implementadas, como o uso do sistema de videoconferências para realização de audiências, sustentações orais, entre outros.

Essa transformação oportunizou não somente ganhos em produtividade, mas possibilitou também uma maior transparência no trâmite das ações, uma redução considerável do uso de papel, com implicações diretas para a preservação do meio ambiente, e, principalmente, a eliminação do “tempo morto” dos processos, com ganho considerável de tempo de tramitação.

Quando questionados sobre quais fatores, além do desempenho profissional, seriam relevantes para que fosse alcançada uma prestação jurisdicional eficiente, eficaz e dentro de um tempo razoável, as seguintes respostas foram dadas pelos magistrados participantes da pesquisa:

M4 – Medidas que implementem, de forma efetiva, soluções para lides repetitivas; redução de recursos excessivos e meramente protelatórios; abertura para novas tecnologias, em especial a **inteligência artificial**.

M5 – Combater a cultura da litigância; prevenção de demandas junto a entidades estatais; **investimento permanente em tecnologia**; capacitação permanente de magistrados e colaboradores.

M7 – Capacitação contínua. Manutenção do foco do trabalho na solução dos conflitos. Boas condições ambientais e materiais de trabalho. **Uso intenso da tecnologia na atividade.**

M8 – Inovação por parte de quem detém a administração do sistema de justiça. Melhoria nos processos de trabalho com **desenvolvimento de novas tecnologias e adequação do processo eletrônico** às necessidades do ato de julgar para além do tramitar do feito. Aprimoramento na gestão das pessoas que compõem a equipe de trabalho com delegação e supervisão mais efetivas. (grifos nossos)

Avançando um pouco mais, é chegada a hora para um salto bem maior: o uso da inteligência artificial (IA) no Judiciário, ou seja, “a informática jurídica de decisão, que pode ser viabilizada com a utilização de IA” (SANTA CRUZ, p. 3).

Os seres humanos são ótimos para tarefas que envolvam criatividade, estratégia, planejamento. Mas não conseguem lidar com grandes volumes de informação – como as centenas de milhões de ações em trâmite no Brasil. IA, ciência de dados e *big data*<sup>70</sup> são as técnicas para processar essa quantidade colossal de dados, encontrar correlações e associações e fazer análises. (PETERSEN, 2018)

Considerando que, no caso dos sistemas judiciais brasileiros, o volume de dados armazenados em termos de dados processuais relativos a petições, recursos, despachos, sentenças, entre outros, já se encontra disponível no meio digital, a aplicação da inteligência artificial deve representar a segunda fase da transformação digital do Judiciário.

Até porque a lógica jurídica, consideradas as técnicas de argumentação jurídica, pode ser mapeada e sistematizada a partir do ramo do conhecimento. O professor Manoel Atienza (2014) assim se pronunciou a respeito:

Ninguém duvida de que a prática do direito consista, fundamentalmente, em argumentar, e todos costumamos convir em que a qualidade que melhor define o que se entende por um “bom jurista” talvez seja a sua capacidade de construir argumentos e manejá-los com habilidade.

Dessa forma, é perfeitamente viável a sistematização do “universo jurídico” em decorrência da lógica e da argumentação jurídica.

Esta sistematização do direito por meio de: universo de casos, universo de soluções, universo de discursos, universo de propriedades são a base para a utilização de IA no ecossistema jurídico, por intermédio da análise semântica. A lógica não cria conhecimento. Ela nos dá as regras fundamentais para saber como organizar e lidar com esse conhecimento. Assim, a qualidade do resultado vai depender da qualidade dos dados/informações de entrada, ou seja, que alimentam o ecossistema judicial. (SANTA CRUZ, p. 11)

---

70 O termo *big data* é definido pela ASE International Conference (Academy of Science and Engineering, de Harvard) como: “[...] largo, diverso, complexo, longitudinal e/ou distribuído conjunto de dados gerados por instrumentos, sensores, transações na internet, *e-mail*, vídeo, *click*, *streams* e/ou qualquer outra fonte digital disponível hoje e no futuro”.

Dessa forma, grandes volumes de trabalho de repetição poderão ser realizados pelos sistemas informatizados, permitindo que magistrados e servidores se dediquem a tarefas mais nobres, oferecendo uma prestação jurisdicional célere, efetiva e com a qualidade que esperam os jurisdicionados.

Alguns tribunais brasileiros já contam com o uso da IA para processamento de suas ações. Um bom exemplo é o robô Ágil, do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, que, por meio do título da ação, examina as varas do estado e os gabinetes de desembargadores para identificar desvios de distribuição e também, em operação de tempo integral, agrupar processos, criando conjuntos, com isso permitindo que o magistrado defina o padrão da decisão, considerando as mesmas causas e os mesmos pedidos. Explica o Desembargador Afrânio Vilela, vice-presidente do Tribunal de Justiça de Minas Gerais: “Identificado o padrão, a decisão é aplicada pelo desembargador, que sinaliza que está correto e tudo é replicado em segundos”.

A dinâmica da vida moderna não suporta mais a longa espera durante anos por uma decisão judicial, da mesma forma que as novas gerações, que tudo resolvem por meio de seus aparelhos celulares, não mais se amoldarão ao formalismo secular dos tribunais. Essa mudança de paradigma está a exigir nova competência dos magistrados no que tange ao uso do instrumental tecnológico, não sendo mais possível aceitar a inoperância digital.

Preparar-se para os novos tempos não significa apenas aprimorar o processo eletrônico, pois isto não é novidade alguma e já existe em tribunais de todos os continentes. É muito mais do que isto. É saber manejar o inconformismo da sociedade com a demora, a quebra do formalismo, a exigência cada vez mais de transparência (Lei nº 12.527, de 2011, trata do acesso às informações) e outras transformações sociais. E, entre outras coisas, adequar a inteligência artificial às Varas e Tribunais. (FREITAS, 2019)

Ainda tratando de competências técnico-jurídicas de um magistrado, é indispensável abordar aquela relacionada com a adequada utilização da linguagem jurídica, seja como forma de expressão oral em audiências, para citar um exemplo, seja como instrumento de formulação de decisões ou sentenças.

Nesse sentido, quando questionado sobre os requisitos para uma prestação jurisdicional eficiente, um dos magistrados assim se posicionou:

M3 – São requisitos para uma prestação jurisdicional de qualidade: conhecimento jurídico, escuta ativa, conhecimento sobre gestão de pessoas e processos, **linguagem jurídica adequada** e domínio sobre os procedimentos processuais. (grifo nosso)

Em se tratando do emprego da linguagem jurídica, uma importante questão a ser abordada diz respeito ao que se chama comumente de “juridiquês”, ou seja, a “linguagem técnica” utilizada pelos operadores do direito no seu dia a dia forense. Muitas críticas são

feitas a essa linguagem em razão de que sua compreensão não é acessível para a grande maioria das pessoas que não são da área jurídica.

Contudo, é preciso, primeiramente, distinguir as interfaces da linguagem jurídica e buscar tratá-la de acordo com os sentidos que ela pode assumir como modalidade linguística de comunicação e como instrumental do profissional do Direito.

A professora Maria Carmen Possato (2012) faz a seguinte ponderação quanto a esse aspecto da linguagem e sua utilização por ramos específicos do conhecimento:

Uma vez que a palavra permeia todos os nossos atos, em todas as instâncias da realidade social, forma-se em todo setor do conhecimento humano uma linguagem e, conseqüentemente, um diálogo particular. À medida que aumenta o grau de especialização de um determinado conhecimento, o vocabulário técnico também se especializa, aumentando a distância entre o diálogo dos iniciados neste conhecimento e dos não iniciados. Podemos dizer que temos o idioma – a Língua Portuguesa – e os sub-idiomas de cada área do conhecimento produzindo e alimentando particularidades terminológicas. Dentre esses sub-idiomas, no Brasil, destaca-se a linguagem jurídica devido à fascinação exercida pela atividade profissional jurídica, atividade reconhecida como espaço de extremo poder.

Não obstante, sendo o Direito uma ciência que trata do social e, portanto, tendo o dever de facultar o acesso do cidadão com respeito ao alcance de sua atuação, e considerando, ainda, que a linguagem é o meio para que se estabeleça esse diálogo, é preciso ter cuidado com a barreira que essa mesma linguagem pode vir a estabelecer com a comunidade. Carvalho (2006) pondera que a inacessibilidade do universo jurídico pelo cidadão comum ocorre em razão da linguagem jurídica, argumentando que a língua serve para comunicar ou não comunicar – caso dos elementos formadores das peças jurídicas responsáveis por uma incomunicação: linguagem pedante, barroca, afetada com estrangeirismos e latinismos desnecessários. E vai além, sugerindo que o próprio Conselho Nacional de Justiça lidere um movimento visando a derrubar e/ou minimizar essa barreira da linguagem, sob pena de que “o universo jurídico continue falando para si mesmo”.

Um exemplo desse excesso de formalismo é igualmente citado pelo Professor Roger Luiz Maciel (2009) quando aponta o uso de três pronomes de tratamento para o destinatário de um endereçamento – “Excelentíssimo Senhor Doutor...” – quando apenas um já seria suficiente.

Outro exemplo do excessivo rebuscamento da linguagem jurídica pode ser observado no uso de parágrafos muito longos, que tornam o texto pesado e cansativo para leitura e acabam prejudicando uma comunicação eficaz.

Segundo a professora de linguagem jurídica Maria Helena Cruz Pistori (1999):

No campo jurídico, defrontam-se agentes investidos de competência social e técnica para dizer o direito. São agentes que sabem interpretar e aplicar um *corpus* definido de textos: a legislação. Há uma cumplicidade entre esses agentes que usam a retórica

da autonomia, universalidade e neutralidade. Para conseguir essa neutralidade e universalidade, recorrem a fórmulas lapidares e formas fixas, construindo no espaço judicial uma fronteira entre profissionais e profanos. Essa fronteira e essa competência se constroem com uma postura linguística própria, defrontando-se, numa relação de poder, duas visões de mundo sobre um caso, perante um poder transcendente – a justiça.

A eficácia do direito consiste na competência dos seus profissionais em revestir os conflitos com a forma específica exigida pela lei: codificar, pôr em forma e em fórmulas, neutralizar e sistematizar segundo as leis do universo jurídico. Aqueles que não têm a competência jurídica estão condenados a suportar a força da forma, a violência simbólica dos que sabem pôr em forma o direito reconhecido como autoridade.

A verdade é que o emprego de uma linguagem tanto oral como escrita revestida de formalidade e a usual substituição de termos comuns por palavras sinônimas de pouco ou nenhum uso no do dia a dia são interpretados como sinais de “*status*”, servindo para manter um relativo distanciamento dos interlocutores e a imposição de respeito em relação à autoridade.

É necessário destacar que a linguagem é o instrumento essencial do operador do Direito. É por meio da linguagem que ele buscará convencer, refutar, atacar e defender e, também, é por meio da linguagem que são elaboradas as leis.

No entanto, no mundo moderno, caracterizado pela comunicação instantânea proporcionada pela internet, não há mais espaço para um tipo de linguagem marcada por proximidade, obscuridade e pompa. A linguagem precisa ser ágil e eficaz, com textos claros e objetivos, resultando em uma comunicação eficiente, pois o que importa é fazer-se entender.

É preciso ter presente também que o diálogo jurídico ocorre em duas perspectivas de comunicação: uma mais aberta, voltada aos não iniciados, quando são – por exemplo – comunicados de alguma decisão judicial; outra fechada, quando acontece entre os próprios profissionais do Direito, o que caracteriza sua pluralidade linguística. Não se trata, pois, de uma língua, mas sim de uma linguagem específica e funcional formada por dois elementos que a constituem “*in intellectu*, em seu vocabulário, e *in actu*, em seu discurso, em diversos níveis e diversas relações que, sobre um fundo comum, fazem viver múltiplas manifestações” (PETRY, 2008, p. 3).

Nesse sentido, foi muito bem definida pela Professora Maria Carmen Possato (2012) a finalidade da linguagem do Direito:

[...] a linguagem do Direito é uma linguagem pública, social e cívica. Mas os operadores que utilizam essa linguagem não falam só para si. Têm o dever de conservar e aprimorar a capacidade de interlocução com o auditório mais amplo que é a sociedade. O mundo do Direito é o mundo da linguagem, falada e escrita: as palavras representam um instrumental para persuadir, conquistar, vencer. Neste universo, falar ou escrever nunca é um ato banal, mas a construção da argumentação, utilização da linguagem como instrumento de racionalidade e de

convencimento. Com essa linguagem o Direito concebeu uma alternativa contra a força bruta.

Quando na titularidade da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, o então Professor Luís Roberto Barroso, ao apresentar o livro **Manual de Linguagem Jurídica**, de Petry (2008), ensinou:

Em lugar de guerras, duelos ou brigas – debates públicos; em vez de armas, socos ou chutes – ideias e argumentos. A vida dos operadores públicos consiste em transformar emoções em palavras, interesses em razão, na busca do que é certo, do que é justo, do que é legítimo. Por vezes, em busca apenas de compreensão.

Por conseguinte, é imprescindível que os magistrados – como operadores do direito que são –, no desenvolvimento dessa competência técnico-jurídica que lhe é requisitada, observem a necessidade de adotarem uma linguagem jurídica que corresponda a uma comunicação rápida, eficaz e concisa a fim de atender a todos os cidadãos que buscam o seu direito. Sem desprezar a linguagem técnica, porém refletindo sobre a linguagem como ato de comunicação acima de tudo; e, assim, tendo consciência de que o texto deve ser elaborado com clareza, objetividade, sem ser prolixo e com argumentação concisa e sem redundância, e de que o mais importante é o alcance de uma comunicação eficaz.

Em síntese, e a partir da análise das respostas dadas pelos magistrados que atenderam à entrevista, foi possível à pesquisadora apurar que, levando em conta que competências possam ser entendidas como capacidades a serem mobilizadas pelo magistrado em sua prática jurisdicional, compreendendo conhecimentos, habilidades e atitudes que integram seu aparato pessoal, têm-se apontadas como competências técnico-jurídicas a serem esperadas de um magistrado de forma positiva quando o juiz:

- utiliza mecanismos de julgamento como súmulas vinculantes e julgados de repercussão geral para a formação de seus entendimentos como medidas que sevem para a racionalidade e a uniformidade do sistema de justiça como um todo;
- fundamenta suas decisões levando em consideração as consequências práticas delas decorrentes, conforme estabelecido na Lei nº 13.655/2018, que alterou a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro;
- busca, na apreciação de ações sob sua competência jurisdicional, soluções autocompositivas e heterocompositivas para a resolução dos conflitos;
- tem domínio sobre os procedimentos processuais;
- utiliza novas tecnologias na sua prática jurisdicional diária e aprova o uso da inteligência artificial – por exemplo, para que se alcance uma jurisdição mais acessível e célere;

- utiliza linguagem jurídica adequada.

Ressalta-se sempre que se trata de um recorte da realidade e que outras competências poderão ser agregadas a esse rol.

#### 4.1.4 Competências pessoais

À primeira vista, pode causar estranheza falar em “competências pessoais”, visto que a “pessoalidade é, pois, a primeira característica absolutamente fundamental da ideia de competência” (PERRENOUD, 2002, p. 141). E isso se explica pela simples razão de que não há como se atribuir competência a objetos ou a artefatos: somente as pessoas é que podem ser ou não competentes. Além disso, a própria compreensão de competência conduz a uma ideia de “formação integral da pessoa” (ZABALA, 2010), uma vez que se está a tratar de todas aquelas capacidades que detém o próprio indivíduo, seja em forma de conhecimentos, habilidades e atitudes que ele mobiliza de forma eficaz para lidar com as situações de sua vida, seja na sua dimensão pessoal, social, interpessoal ou profissional.

Com relação à sua dimensão pessoal, Zabala (2010) define que “o indivíduo deverá ser competente para exercer, de forma responsável e crítica, a autonomia, a cooperação, a criatividade e a liberdade, por meio do conhecimento e da compreensão de si mesmo, da sociedade e da natureza em que vive”.

No caso específico desta pesquisa, quando se fala de competências pessoais do magistrado, de certa forma, não se consegue isolá-las da sua dimensão profissional, em que o conhecimento jurídico ocupa um lugar preponderante. Contudo, o julgador não está restrito a ele, remetendo-se para habilidades e atitudes que são esperadas do juiz na sua prática laboral e que, de maneira evidente, se confundem com valores e princípios que identificam o próprio Poder Judiciário perante a sociedade e o fazem merecedor da confiança dos cidadãos.

De acordo com o Ministro Gilson Dipp, em prefácio à edição brasileira dos Comentários aos Princípios de Bangalore de Conduta Judicial (NAÇÕES UNIDAS, 2008):

A confiança do público no sistema judicial também é de fundamental importância para que este mantenha sua independência, que dirá respeito às cortes e ao próprio magistrado, e não veja seus limites serem invadidos pelos demais poderes governamentais, das mais variadas formas, com a aquiescência da própria população. Esta, inclusive, poderá escolher outros árbitros para solução de seus conflitos. A independência foi o primeiro dos seis valores eleitos com as bases de um código que viesse a nortear a atuação dos juizes em nível mundial. Os demais são, na sequência: imparcialidade, integridade, idoneidade, igualdade e competência e diligência.

Nesse sentido e a partir das conclusões apuradas pela pesquisadora nas entrevistas realizadas com um grupo de magistrados, foi possível identificar um pequeno rol de competências pessoais a serem observadas pelos juízes, ressaltando sempre que não se trata de uma relação exaustiva e que outras competências poderão ser incluídas. Assim, apurou-se que as competências pessoais requeridas de um magistrado dizem respeito diretamente à atuação do magistrado de forma imparcial, independente e de acordo com os padrões éticos e legais na busca da justa solução para os conflitos sociais e da estabilidade das relações sociais. Suas ações devem estar pautadas no respeito e na responsabilidade, agindo de forma flexível e equilibrada, com o exercício permanente da alteridade e da escuta ativa.

Referem-se também à participação em cursos de formação e aperfeiçoamento no início e ao longo da carreira, em cumprimento ao preceito constitucional que determina a frequência e o aproveitamento de magistrados em cursos oficiais de aperfeiçoamento profissional, além de à busca constante de interlocução com os pares a fim de compartilhar experiências e conhecer novas práticas, bem como à participação em debates que contribuam para uma reflexão crítica sobre os processos de trabalho com vista à obtenção de formas melhores de atuação.

Portanto, a atuação de forma independente, imparcial e de acordo com os padrões éticos na busca da justa solução para os conflitos sociais e para a estabilidade das relações sociais constitui uma importante competência pessoal do magistrado a ser cultivada e desenvolvida. Não é por menos que o art. 1º do Código de Ética da Magistratura Nacional<sup>71</sup> menciona a independência, a imparcialidade e determinados procedimentos éticos como qualidades imprescindíveis a serem exigidas do juiz:

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, da integridade profissional e pessoal, da dignidade, da honra e do decoro.

A independência é vista como a qualidade pioneira, “a própria essência da função judicial” (NALINI, 2012, p. 68).

Sobre a questão da independência, é necessário determinar de que tipo de independência estamos tratando, pois há a externa, a interna e a pessoal do próprio magistrado. Sobre a primeira, é possível inferir que ela pode ser (ou é) relativizada em função de seu relacionamento com os outros poderes de Estado. O orçamento do Judiciário, por

---

71 Aprovado na 68ª Sessão Ordinária do Conselho Nacional de Justiça, do dia 06 de agosto de 2008, e publicado no DJ, páginas 1 e 2, do dia 18 de setembro de 2008.

exemplo, para sua aprovação, depende de inclusão na Lei de Diretrizes Orçamentárias,<sup>72</sup> não participando o Judiciário de sua confecção e discussão. O próprio relacionamento com os outros poderes da República demanda que o magistrado que esteja à frente da Administração não seja apenas um profundo conhecedor do Direito, mas principalmente um bom articulador político e com capacidade para o diálogo. Outra questão também relativa à independência externa do Judiciário diz respeito ao fator econômico, que, de certa forma, é o grande maestro do mundo.

Os interesses submetidos à Justiça levam seus titulares a um protagonismo não registrado há décadas. A desenvoltura com que o viés patrimonial quer imprimir rumos à jurisdição pode assustar o juiz incauto. [...] Um conselho prático é *decidir rapidamente*. Enquanto o juiz está a cogitar o que fará num determinado processo, cresce a pressão. Se já decidiu, esta se direcionará a outra instância. O bom senso é o que se mostra necessário. (NALINI, 2012, p. 69)

A outra forma de independência é aquela exercida frente aos próprios pares. A independência interna deve ocorrer frente ao próprio corpo judicial: juízes não devem aceitar pressões internas e devem ficar libertos de qualquer forma de coerção de grupos, alas ou outros tipos de cisão institucional.

Contudo, mais importante é a própria independência pessoal ou psicológica do juiz, a ser exercida com o rigor técnico que o cargo exige, porém sem deixar de atentar para a relevância de uma atuação mais ativa, em razão do que preconiza o Estado de Direito e os direitos fundamentais como condicionantes do desempenho do Estado e da coexistência entre os cidadãos.

No entendimento de Marcelo Rebelo de Souza (1992), “[...] num Estado democrático de Direito, a função jurisdicional, além de ser tarefa de órgãos independentes, os tribunais, é incumbência de magistrados, eles próprios independentes, inamovíveis e irresponsáveis”.

Sobre a questão da imparcialidade do juiz, não há previsão na Constituição Federal, constando no art. 6º, I, da Convenção Europeia dos Direitos do Homem. É o valor de número 2 dos Princípios de Bangalore de Conduta Judicial, cujo princípio regente é o seguinte: “A imparcialidade é essencial para o apropriado cumprimento dos deveres do cargo de juiz. Aplica-se não somente à decisão, mas também ao processo de tomada de decisão”.

A percepção da ausência de imparcialidade pelo jurisdicionado pode comprometer toda a confiança depositada na Justiça. Essa compreensão de que o juiz não está agindo com imparcialidade pode se revelar de vários modos: da noção de um conflito de interesses; do comportamento do juiz na corte, ou das associações e das atividades do juiz fora dela; de

---

72 Art. 99, § 1º, da CR/1988.

manifestações de parcialidade e preconceito que podem revelar-se por meio de expressões até mesmo faciais durante audiências, por exemplo; do abuso de autoridade.

Nesse sentido, colheram-se as seguintes respostas de alguns dos magistrados participantes da entrevista constante da pesquisa desta dissertação:

M8 – As virtudes de um bom juiz estão bem sintetizadas no Código de Ética da Magistratura: o magistrado deve ser imparcial e independente, evitando favoritismos e preconceitos. Deve pautar-se pela integridade profissional e pessoal, ciente de que a atividade jurisdicional impõe restrições e exigências em resguardo do cargo que ocupa. Deve ser transparente, documentando seus atos, informando os interessados acerca de sua atuação, de forma compreensível e clara. Na jurisdição, deve buscar a verdade com base na prova e dar às partes igualdade de tratamento, com cortesia e educação. Deve ser prudente ao decidir e ao administrar a equipe. Delegar o que pode ser delegado, sempre com supervisão e sob sua orientação. Deve evitar de se expor, tomando o cuidado ao manifestar-se em redes sociais e em público, pois, ainda que possa fazê-lo, como cidadão, sua imagem está colada à atuação como juiz. Deve seguir estudando e usar o conhecimento para inovar e aperfeiçoar o sistema de justiça.

M5 – A magistratura não é um sacerdócio. É apenas uma das funções do Estado. As responsabilidades são grandes, sem dúvida, mas a profissão de juiz não é superior a nenhuma outra. E se não é superior a nenhuma outra não se pode exigir sacrifício que de outras profissões não se exige. Todavia, como inúmeras profissões, o juiz precisa cercar-se de cuidados em seus relacionamentos, pois não pode comprometer a imparcialidade de suas decisões. A atividade judicante exige julgamentos isentos, imparciais, sem qualquer tipo de influência política, econômica ou de qualquer outro tipo de influência ou favorecimento. A retidão moral, inerente a toda e qualquer função pública, não pode confinar o magistrado e impedi-lo de viver como qualquer outra pessoa.

Contudo, nos dias atuais, não se pode olvidar que a imparcialidade do magistrado não deve ocorrer tão somente pelo distanciamento das partes ou pelo tecnicismo do contraditório, mas guardará mais o sentido da verdadeira justiça quando o magistrado puder, em uma maior aproximação com as partes, conhecer suas motivações e, dessa forma, alcançar o sentido que as levou ao conflito.

Não é distanciar-se igualmente de ambas as partes, mas procurar sentir-se no lugar de cada qual. Só assim é que a realização da justiça humana perderia um pouco de sua estranheza. Constatação empírica levaria a concluir que muitas das decisões judiciais causam pasmo e espanto por sua bizarria, embora calcadas no mais insuspeito tecnicismo. (NALINI, 2015, p. 348)

No que diz respeito à atuação do magistrado de acordo com os padrões éticos requeridos para uma efetiva concretização do justo, entende-se que, preliminarmente, seja necessário reportar ao Código de Ética da Magistratura Nacional, visando a uma compreensão dos valores que o embasam e dos fundamentos para sua edição pelo Conselho Nacional de Justiça. Afinal, conforme disposição do próprio código, é dever dos tribunais brasileiros a entrega, ao juiz recém-empossado no cargo, de um exemplar, a fim de que observe os

preceitos ali contidos durante o exercício da judicatura, os quais constituem inclusive complementos dos seus deveres funcionais.

O Código de Ética busca ser um instrumento de fortalecimento da confiança do cidadão na justiça e de legitimidade do Poder Judiciário perante a sociedade, valorizando o cultivo de princípios éticos pelos juízes, uma vez que os magistrados igualmente exercem uma função educativa e de cidadania frente aos demais grupos sociais. O Código funda-se em valores de independência, imparcialidade, transparência, integridade pessoal e profissional, diligência e dedicação, cortesia, prudência, sigilo profissional, conhecimento e capacitação, dignidade, honra e decoro.

Contudo, no mundo contemporâneo, vivenciamos uma grave crise ética à qual o Brasil não está infenso; bem ao contrário, é uma nação marcada por uma grave desigualdade entre os cidadãos, cujos direitos fundamentais assegurados na Constituição Federal deixam de ser cumpridos em grande parte pelo próprio Estado, sendo papel do Judiciário atuar para a concretização desses direitos. E essa responsabilidade é um compromisso ético: “A ética é alimentada pelo senso de responsabilidade. O senso de responsabilidade é base indispensável de uma verdadeira moral. Essa atitude fundamental de maturidade acarreta seriedade e profundidade ao exercício da jurisdição” (NALINI, 2012, p. 305).

Atuar visando a uma maior celeridade do processo, a um aperfeiçoamento da gestão, enfim, trabalhar em prol de que as decisões judiciais sejam mais céleres, eficazes e efetivas constitui uma atitude ética. E o magistrado que assim agir estará certamente contribuindo para a valorização e o prestígio da magistratura nacional.

Algumas respostas dos magistrados respondentes sobre a questão da conduta ética esperada de um magistrado quando questionados a respeito do trabalho do juiz:

M7 – Difícil de responder. Mas, talvez, se possa definir a atividade do magistrado como sendo aquela em que o profissional do direito atua com independência e imparcialidade visando a decidir e efetivamente tentar resolver da forma mais justa os conflitos entre as partes.

M6 – Quem exerce função pública deve comportar-se de acordo com um código de ética e adotar postura que não seja incompatível com a dignidade do cargo ocupado. Isso não implica isolamento social, nem tampouco a impossibilidade de conviver de forma humilde e alegre nas esferas em que não esteja exercitando o papel de juiz ou a representação institucional.

M8 – Concordo que vestir a toga significa agir com responsabilidade na vida profissional e pessoal. Isso não significa que o juiz não tenha vida privada/particular, mas que deve considerar que a sociedade certamente dele espera um comportamento íntegro. Nesse sentido, deve evitar não só favoritismos, participação em atividades político-partidárias ou em sociedades/associações que possam gerar influências externas na sua atuação, como também deve evitar o agir preconceituoso e, notadamente, a busca pela autopromoção e indevida exposição desmesurada em redes sociais que acabam refletindo desabono de toda a magistratura.

Uma outra competência pessoal a ser demandada do magistrado é aquela concernente à sua formação e ao seu aperfeiçoamento, seja no início ou ao longo da carreira, constando, inclusive, do Código de Ética da Magistratura Nacional, em seu Capítulo X, como um direito dos jurisdicionados e da própria sociedade a uma prestação judicial de qualidade e como decorrente de um dever do juiz de buscar uma formação permanente.

É de todos sabido que o ensino jurídico dos bacharéis em direito não corresponde às reais necessidades do futuro juiz. Esse aprendizado é essencialmente técnico e acaba por motivar uma forte cultura adversarial dos operadores do direito em que não há espaço para o desenvolvimento de outras habilidades que, com certeza, conduziriam ao verdadeiro sentido de justiça que, em *ultima ratio*, é o que deve ser perseguido para a pacificação dos conflitos.

Segundo ensina o Professor Horácio Wanderlei Rodrigues (2005), ainda se faz necessária a implantação nos cursos de direito de:

[...] um processo que possibilite, de forma real, a superação dessa visão de autossuficiência, desse ranço narcisista que persegue os profissionais do Direito e suas escolas. É necessário, também: a) superar o judicialismo, o praxismo e o normativismo, com a adoção de modelos mais abertos – talvez poliparadigmáticos; b) substituir a educação tradicional – bancária<sup>73</sup> – por um modelo crítico, reflexivo, interativo e inovador.

Há que se destacar que, nesta atual sociedade pós-moderna, vive-se o excesso de informações que, de forma fluida, perpassam sem qualquer cerimônia a vida de todos os indivíduos, deixando-os atônitos e muitas vezes encurralados no seu excesso. As lides, por sua vez, tornaram-se complexas; os conflitos deixaram de ser interindividuais e tornaram-se, em grande parte, coletivos. São litígios ambientais, de invasões de terras, trabalhistas – estes motivados pelo desemprego crescente e pelo aumento das desigualdades sociais. Para toda essa sorte de questões, é no Judiciário que o cidadão vai devotar a sua derradeira esperança de justiça, e, para isso, a sociedade necessita cada vez mais de juízes bem preparados para o seu mister.

Não será o conhecimento tecnicista o grande diferencial de um “bom juiz”, mas sim outras habilidades que farão a distinção de sua entrega do justo. Os juízes precisam ser criativos, inovadores, produtivos, líderes, capazes de realizar seu trabalho com eficiência, transparência, humildade, clareza e, acima de tudo, muita responsabilidade e rigor ético.

Justamente por isso é que as Escolas de Magistratura devem assumir com ousadia maior a sua missão de *educar juízes*. Não para repetir o Bacharelado, ou para resumir cursos técnicos a cada advento de nova legislação. Mas, principalmente, para ministrar ao alunado – juízes e servidores – noções do que se espera deles numa

---

73 Educação bancária é um termo cunhado pelo educador brasileiro Paulo Freire para designar a metodologia de ensino das instituições tradicionais como forma de opressão, com total ausência de sentido para os alunos.

sociedade em que as mutações são aceleradas e deixam perplexo e desatualizado aquele que não se ateu à metamorfose. (NALINI, 2012, p. 263)

Na formação do juiz mais experiente e que já conta com algum tempo na carreira de magistratura, é essencial que se busque conhecer as suas reais necessidades como pessoa a fim de propiciar-lhe uma “reciclagem” que faça sentido em sua atuação e na sua própria vida. Não basta apenas uma preocupação com a sua técnica, mas, sobretudo, é preciso conhecer suas necessidades existenciais. Nesse sentido, é necessário conhecer mais a fundo esse juiz. Nas palavras de Saint-Sernin (1979), deve-se:

[...] indagar o que ele fez, qual o espírito e conteúdo de suas ações, de seu trabalho, mas também o que ele fez de si mesmo, aquilo em que ele se tornou, através das peripécias de sua existência. Porque o fim da ação não consiste somente em mudar as coisas, mas também em transformar-se e aos que conosco convivem. A palavra alma designa justamente esta finalidade, não mais externa, mas interna, da ação, este fim interior, que a multiplicidade de nossas tarefas nos fez esquecer, mas que constitui a medida de toda a vida.

Portanto, a importância da formação continuada dos magistrados não parece centrada nos conteúdos técnicos, embora seja essa a forte tendência e o que se constata da multiplicação de ações centradas predominantemente em conhecimentos jurídicos. “A formação continuada é um conceito moderno, de contemplação das necessidades espirituais do juiz, sempre tendentes a torná-lo realizado e equilibrado” (NALINI, 2015, p. 271). Só assim se estará caminhando para a concretização do verdadeiro ideal de justiça.

O próprio Código de Ética dispõe, em seu art. 32, que “o conhecimento e a capacitação dos magistrados adquirem uma intensidade especial no que se relaciona com as matérias técnicas e as atitudes que levam à máxima proteção dos direitos humanos e ao desenvolvimento dos valores constitucionais”.

Quando questionados a respeito da participação de magistrados em cursos de formação e aperfeiçoamento no início e ao longo da carreira, as seguintes respostas foram dadas pelos juízes entrevistados:

M5 – Os cursos/treinamentos ao longo da carreira são fundamentais, pois o direito está sempre em evolução. Além disso, o contato permanente entre magistrados por meio de cursos/treinamentos permite o intercâmbio de ideias com inegáveis ganhos para o aperfeiçoamento da atividade judicante. Registre-se, ainda, ser cada vez mais comum o juiz ser chamado a aplicar conceitos que não são necessariamente jurídicos, por exemplo, noções econômicas. Assim, os cursos de formação/treinamento são fundamentais para completar a formação jurídica tradicional. Procuro participar priorizando temas relacionados ao dia a dia da vara onde atuo. Também tenho interesse em temas relacionados à administração judiciária e relacionados a formas alternativas de solução de conflitos. Não vislumbro pontos negativos. As ações de formação são sempre positivas. Os temas tratados são sempre pertinentes.

M7 – Imprescindível e em todas as etapas mencionadas, pois em cada uma delas haverá a necessidade de abordagem adequada e específica. Por outro lado, há

conflitos que transcendem os limites subjetivos e objetivos da lide processual, demandando, não raro, ampliação do debate para alcançar a sociedade, especialmente através da participação de instituições públicas e privadas.

M9 – A formação em ciências jurídicas e sociais é insuficiente para o exercício pleno da magistratura, em especial o saber ser/relacional. Ao longo da carreira também é de grande relevância na medida em que é constante a mudança do sistema jurídico as ideias que o pressupõe. A formação buscada é a vinculada sobretudo ao exercício da competência da minha atividade jurisdicional, sem perder de vista que o direito é um sistema que é inter-relacionado, e possui bases filosóficas que impõem um constante aprofundamento.

M8 – A formação inicial do magistrado é necessária e, para os empossados, indispensável antes de entrar em exercício, assim como no período de vitaliciamento.

A formação antes de assumir na comarca inicial deve ser completa, mediante curso com mínimo de 4 meses de duração, permitindo assim o aculturamento do juiz novo e sua compreensão acerca do funcionamento do sistema de justiça que passará a integrar, com conhecimento da estrutura funcional, dos processos de trabalho, dos instrumentos de gestão postos à disposição e, notadamente, dos valores e modo de conduta pautados no Código de Ética.

Durante o vitaliciamento, encontros periódicos de curta duração com temáticas específicas e possibilidade de troca de experiência entre os magistrados também se mostram indispensáveis.

Sim. Seja como ex-Diretor da Escola da Magistratura da Ajuris, seja como Juiz Auxiliar da Corregedoria responsável pelos cursos aos magistrados, sempre entendi que a formação continuada é instrumento importantíssimo para organização de um sistema em que os magistrados comunguem dos mesmos valores e principalmente possam discutir e refletir sobre a melhor forma de atuação.

A formação permite não só aprendizado de novas matérias, como principalmente a reflexão do que se está fazendo e de como podemos melhor prestar a jurisdição. É sempre positiva. Não há aspectos negativos. Há dificuldades pontuais em retirar juízes de suas comarcas diante de uma demanda crescente que exige árduo trabalho diuturno, mas tal deve ser compreendido como investimento no ganho que representa em termos de novos conhecimentos.

M4 – Acho muito necessário, especialmente porque senti falta de uma formação quando ingressei na magistratura; porque entendo que são excelentes instrumentos de capacitação técnica e atualização colocados a nossa disposição. Minha sugestão seria para que os juízes procurassem se desenvolver enquanto pessoas: se nos tornarmos seres humanos melhores, com certeza, também, seremos juízes melhores, e isso, sem dúvida, inclui a gestão de pessoas.

Portanto, foi acertada a criação pelo constituinte de uma Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados para coordenar a implantação de um grande projeto de formação de juízes a nível nacional, que se ocupe justamente de formar julgadores tendo como fundamento uma perspectiva humanista, ética e multidisciplinar em que os magistrados se sintam valorizados não apenas pelo seu trabalho técnico, mas como pessoas, pois, dessa forma, terão plenas condições de melhorar sua prestação jurisdicional, entregando ao jurisdicionado uma justiça eficaz, efetiva e célere.

Dois outros relevantes pontos a serem destacados, quando se trata de formação e aperfeiçoamento de magistrados, e que também se acham presentes no Código de Ética da Magistratura Nacional, dizem respeito ao compartilhamento de conhecimentos e à atuação na

formação dos próprios pares: “o magistrado deve facilitar e promover, na medida do possível, a formação dos outros membros do órgão judicial”<sup>74</sup> e “o magistrado deve manter uma atitude de colaboração ativa em todas as atividades que conduzem à formação judicial”.<sup>75</sup>

Dessa forma, entende-se que, além do dever da capacitação contínua, o magistrado tem também o compromisso de compartilhar conhecimentos que possam contribuir para o aperfeiçoamento da qualidade da jurisdição prestada à sociedade, devendo, junto com seus pares, promover uma construção coletiva de justiça social. Para tanto, a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam e as próprias escolas de magistratura dos tribunais têm trabalhado para a formação pedagógica desses profissionais, a fim de que possam atuar com maior aproveitamento na capacitação de seus pares.

Alguns depoimentos de juízes respondentes durante a entrevista da pesquisadora, quando questionados sobre se concordavam com a nova proposta de formação de magistrados idealizada pela Enfam:

M2 – Acho interessante essa nova etapa da Enfam, profissionalizando a formação dos magistrados. Antes, era muito empírico, muito focado no “brilho individual” do palestrante, no pseudotalento do juiz que atuava como docente. Creio que não há espaço para esse modelo antigo, baseado na crença num talento individual e quase divino. Agora, com a formação dos formadores, com a ideia de se construir algo diferente, baseado nas necessidades reais e competências efetivas, inclusive não se escolhendo o formador por hierarquia, mas por sua competência, creio que avançamos muito. Ainda falta muito para avançar, que me parece envolver a necessidade de superar a formação de magistrados como um “nicho para poucos” atuarem como formadores. Precisamos avançar para que exista mais cobrança e *feedback* dos cursos, para que os palestrantes e coordenadores sejam efetivamente avaliados e cobrados, e as escolas se pautem por isso. Mas creio que estamos num caminho correto, e algo grandioso aconteceu nesses últimos anos nesse sentido, que espero continue.

M4 – Sim, participei dos três módulos do Nível 1 do Curso de Formação de Formadores, e pretendo seguir participando do Nível 2. Achei excelente a formação. É fundamental o conhecimento pedagógico para quem pretende atuar como formador dos próprios pares: ele é imprescindível para que se saiba como definir e trabalhar conteúdos de forma a contribuir para uma aprendizagem significativa por parte dos juízes. Concordo plenamente, pois o aprendizado ativo é mais dinâmico, interessante, efetivo e de melhor aplicabilidade imediata. Isso não implica que excelentes palestras não sejam de interesse, pois são, mas é bom poder alternar os métodos de aprendizado.

Nos cursos de formação inicial em especial, os juízes acabaram de demonstrar estarem bem atualizados com os saberes que possam ser transmitidos de forma expositiva e, assim, creio ser mais produtivo, interessante e menos cansativo que o foco do aprendizado esteja concentrado no “saber fazer”, sendo mais importante, na parte expositiva, serem submetidos a informações que já não tenham sido exploradas no concurso a que submetidos. A atuação prática nas unidades jurisdicionais, junto a juízes orientadores e formadores, é uma via de formação profissional recíproca, pois o aprendizado experimentado acaba sendo para ambos.

74 Art. 33 do Código de Ética da Magistratura Nacional.

75 Art. 34 do Código de Ética da Magistratura Nacional.

M9 – Os aspectos positivos são a aplicação das diretrizes da Enfam, que mudaram o paradigma de formação dos magistrados, tornando-os consistentes sob o ponto de vista pedagógico com um resultado transformador. Negativo, vejo que estruturalmente as instituições subvaloram a necessidade de formação, seja destinando verbas orçamentárias aquém das necessidades, seja não oportunizando condições de participação efetiva.

Assim, em uma época de mais incertezas do que fiéis convicções, é necessário tentar buscar o melhor de cada um de nós e, nesta caminhada, o educar-se e o conhecer-se a si mesmo, sem dúvida, é trilhar na busca de uma convivência mais humana e fraterna, na qual a presença de uma justiça efetiva e igualitária será o grande farol a iluminar os caminhos.

Estudar não é proposta voltada a ganhar erudição, notoriedade ou reconhecimento. Estudar é crescer. É atingir a plenitude possível. Crescer também equivale a se tornar mais feliz. O ofício de julgar não pode se tornar um ônus insuportável, nem um encargo angustiante. Precisa ser exercido com amor e trazer felicidade. (NALINI, 2012, p. 272)

Ainda no tocante às competências pessoais esperadas de um magistrado, foram apuradas aquelas relacionadas à busca de interlocução com os próprios pares, com o intuito de compartilhar experiências e conhecer novas práticas; e à promoção de debates como forma de reflexão crítica dos processos de trabalho, com vista à obtenção de melhores estratégias de atuação.

O próprio Código de Ética da Magistratura Nacional trata dessas competências ao determinar que o magistrado “deve esforçar-se para contribuir com os seus conhecimentos teóricos e práticos ao melhor desenvolvimento do Direito e à administração da Justiça”.<sup>76</sup>

Nessa linha, não se está a falar de iniciativas isoladas de um ou outro magistrado tão somente, mas de um dever ético de todos os juízes de se imbuírem no firme propósito de trabalhar em prol do aprimoramento e do desenvolvimento do aparato judicial a fim de oferecer a justiça célere e eficaz que tanto espera o jurisdicionado e a sociedade como um todo.

Entende-se que trabalhar de forma conjunta em projetos de construção coletiva que fujam do dia a dia jurídico constitui tarefa extremamente difícil para a magistratura, pois, acostumados a tratar de suas questões jurisdicionais de forma solitária em seus gabinetes e suas varas, em atitudes de reclusão e isolamento, os magistrados não estão preparados nem habituados a esses novos desafios que a atualidade está a exigir-lhes.

Essa atitude ou modo de agir é consequência da própria conformação do Poder Judiciário, em que a magistratura não é entendida como “*ethos* burocrático”, conforme

---

76 Art. 35 do Código de Ética da Magistratura Nacional.

preconizava Max Weber.<sup>77</sup> Segundo Werneck, Carvalho, Melo e Burgos (1997), “a situação do juiz brasileiro é, assim, ambígua: ele é criatura de uma carreira burocrático-estatal, porém se concebe como um ser singular, auto-orientado, como se a sua investidura na função fizesse dele um personagem social dotado de carisma”.

Mesmo com a existência de órgãos correccionais, a concepção de pertencimento a uma “corporação institucionalizada hierarquicamente e ordenada pelo seu vértice” (WERNECK; CARVALHO; MELO; BURGOS, 1997, p. 297) praticamente inexistente, daí advindo, certamente, a dificuldade de pensar e agir de forma coletiva— obviamente, aqui não se está fazendo qualquer referência ao papel específico do magistrado, que é o de decidir as questões conforme seu convencimento. É possível observar que, quando se trata de imprimir um padrão de ação coletiva à magistratura, isso é empreendido quase que exclusivamente pelas próprias associações da magistratura.

Contudo, na atualidade, pela complexidade das demandas e pela própria necessidade de administração da justiça, além da cobrança cada vez mais exigente do cidadão, os juízes estão, até certa medida, participando mais de projetos, dialogando mais com seus pares, inteirando-se de outras práticas exitosas desenvolvidas por colegas e, dessa forma, corroborando para a ideia de construção coletiva de um sistema de justiça que, de forma efetiva e eficaz, cumpra a sua missão de pacificador dos conflitos sociais e guardião das garantias fundamentais preconizadas na Constituição Federal na construção de uma sociedade menos desigual.

Por ocasião das entrevistas, foi possível apurar algumas respostas dos magistrados entrevistados que corroboram essas conclusões:

M2 – Sim, é fundamental que o preceito constitucional seja observado: é preciso que o juiz tenha um tempo para estudar e aprender, seja no início, no meio ou durante a carreira. Também é importante que tenha um tempo para discutir e ouvir seus pares, principalmente se for juiz de primeiro grau, que decide monocraticamente e solitariamente. É preciso esse espaço para ouvir seus pares, seus diferentes, aprender com os outros, ver que existe um mundo ou mundos diferentes daquele em que ele vive na segurança de sua vara. Também para ter tempo de estudar teoria e refletir sobre suas práticas. Aprender com os outros, questionar o que ele faz rotineiramente. Experimentar dificuldades vindas do outro, dos outros, de perspectivas diferentes das suas.

Sempre que possível, participo das atividades de formação, seja como discente, seja como docente. As duas experiências enriquecem e ensinam. A formação que eu busco é algo diferente daquela que eu tenho: ou quero ouvir como os outros resolvem os mesmos problemas que eu resolvo (para aprender com eles), ou quero ouvir coisas diferentes, matérias diferentes, com as quais eu não trabalho no cotidiano (para me inspirar com outras perspectivas para resolver meus problemas).

---

77 Max Weber foi um sociólogo alemão criador da “teoria de burocracia na Administração”, pela qual defendia ser a burocracia a organização por excelência, estando sua funcionalidade expressa na racionalidade, ou seja, na adequação dos meios aos fins dentro de uma estrutura organizada de funções e comandos.

M3 – O aprimoramento é necessário desde o início da carreira, até a aposentadoria. Reciclar e conviver com juízes mais jovens e mais experientes é a grande riqueza que mantém a engrenagem.

Participo de todas as ações de formação de que posso, fornecidas pelo meu Tribunal. Busco formação na minha área criminal, mas também na área de gestão de pessoas, de processos decisórios e de formação de magistrados. Os cursos, de modo geral, têm atendido as minhas expectativas.

Por conseguinte, e tendo como fundamento o próprio dever de “[...] contribuir com os seus conhecimentos teóricos e práticos ao melhor desenvolvimento do Direito e à administração da Justiça”, expresso no art. 35 do Código de Ética da Magistratura Nacional, deve o magistrado, além de exercer seu papel de julgador das causas que lhe são trazidas a juízo, voltar-se também à necessidade de atuar em prol do aprimoramento da Justiça e do Direito: contribuir para melhorar e aperfeiçoar os processos de trabalho, corrigir erros pretéritos acumulados ao longo de anos, tornou-se um dever funcional do magistrado.

As atitudes são matrizes de comportamento, mas de um comportamento muito especial, que consiste em produzir significações. A realidade nua está sempre esperando que a vistam de significados – e ela deve ser muito pudica, pois só conseguimos vê-la quando já está vestida. (MARINA, 2009, p. 18)

Foi possível à pesquisadora, igualmente, concluir, com base nos dados levantados nas entrevistas com o grupo de magistrados, que tanto o desenvolvimento de uma escuta ativa e a prática da alteridade como o atuar de forma ética, responsável, flexível e equilibrada são competências pessoais que deverão ser requisitadas dos magistrados em sua prática judicante.

Considerando-se a complexidade e a quantidade dos litígios que aportam aos tribunais diariamente, as exigências de uma sociedade cada vez mais impaciente com a lentidão e a falta de efetividade das decisões judiciais, a mídia sempre atenta e vigilante ao menor deslize dos juízes, como conseguirá o magistrado manter-se equilibrado, ser flexível e responsável, saber colocar-se no lugar do outro em sua prática judicante, decidindo com rapidez e segurança, sendo produtivo e atuando com previsibilidade decisória?

A resposta a essa indagação parece ser dada por Garapon (1999), quando diz:

Onde vai o juiz encontrar por sua vez suas referências para resolver tais questões? Na lei? Está em declínio. Na sua própria subjetividade? É inaceitável. Na sua consciência? Quem controlará? Numa adaptação razoável e transparente dos princípios que fundamentam nosso direito? Talvez, desde que redobre o rigor e a honestidade intelectual. O juiz não pode mais pretender uma legitimidade exclusivamente positivista num contexto que deixou de sê-lo. Para poder considerar-se censor da ética nos outros, ele deve responder por sua própria ética.

O agir de forma ética, equilibrada e flexível é estimulado aos magistrados pelo próprio Código de Ética da Magistratura Nacional, que determina que ele mantenha “[...] atitude aberta e paciente para receber argumentos ou críticas lançados de forma cortês e respeitosa,

podendo confirmar ou retificar posições anteriormente assumidas nos processos em que atua”.<sup>78</sup> O magistrado há de ter consciência de que, salvo algumas poucas exceções, é a grande massa de pobres e desvalidos que recorre ao Judiciário como sua derradeira esperança de justiça. “O núcleo comum de quase todas as pessoas físicas que dependem de decisões judiciais é o sofrimento” (NALINI, 2012, p. 37).

O juiz não pode atuar com foco apenas na produtividade com fundamentos técnicos para suas decisões, descolando-se daquilo que seja o mais significativo de uma prestação judicial, que é a realização do justo. E, para atingir o verdadeiro sentido da justiça, é necessário que esse magistrado tenha tempo para refletir, para meditar, para conhecer-se a si mesmo em profundidade, pois somente assim agindo é que o juiz assumirá verdadeiramente a responsabilidade ética de suas decisões.

Edgard de Moura Bittencourt, em sua célebre obra **O juiz** (2002), tece a seguinte afirmação:

Desconfiar de si é dever do jurista; confiar no Direito como bem geral é sua elevada missão. Coragem de afirmar a verdade, depois de buscá-la com humildade perante suas persuasões vulneradas pelos fatos e argumentos – eis, no magistrado, a paradoxal simbiose da luta e da renúncia.

É preciso ter presente que o Direito é uma ciência deontológica e, como tal, alterável pelos fatos, estando sua força assentada em uma concepção coletiva. Assim, o juiz que conhecer a si próprio e a seus valores éticos poderá abrir-se para um cotejo entre as suas concepções e as dos demais, naquilo que Habermas (2007) considerou como uma discussão ética: “é só na qualidade de participantes de um diálogo abrangente e voltado para o consenso que somos chamados a exercer a virtude cognitiva da empatia em relação às nossas diferenças recíprocas na percepção de uma mesma situação”.

Os magistrados participantes da pesquisa, quando perguntados a respeito dos requisitos considerados indispensáveis para uma prestação jurisdicional de qualidade, assim se manifestaram:

M2 – Seja um juiz que sabe ouvir, que se inspira fora do direito, que está sempre atento às pessoas comuns, ao mundo da realidade que nos cerca. O mundo normativo é uma prisão. As abstrações e generalidades das ficções jurídicas são um perigo, porque nos afastam do homem comum e fazem o juiz ser prisioneiro de seu mundinho, em que ele muitas vezes se acha um rei. É importante que ele consiga perceber que existem mundos diferentes e pessoas comuns que sofrem nesse mundo real. É preciso que o juiz se aproxime da realidade, faça parte da realidade, viva sua vida comum como qualquer um. Isso é difícil conciliar com o fato da magistratura ser profissão integral, de sempre sermos juizes, mas é preciso saber ler o mundo e conseguir aprender com todo o material que nos vier às mãos. É importante se inspirar, por exemplo, num lugar como a rodoviária de uma cidade grande onde passam todas as pessoas, as mais diferentes intenções e experiências, pobres, ricos,

fortes, fracos, espertos, otários, é com todos esses que o juiz precisa aprender. E precisa estar sempre aberto a aprender e a questionar-se sobre o que é ou lhe parece certo.

M8 – São requisitos para uma prestação jurisdicional de qualidade: a independência, a integridade pessoal e profissional, conhecimento, prudência e objetividade.

M9 – Ser um bom magistrado exige atitude diária e permanente de perseverança na implementação do justo, dentro e fora do processo, que vai além do sistema normativo/constitucional/legal, exigindo humanismo e ética, dedicação e comprometimento com os deveres e responsabilidade da função, visando ao fim, em cada ato, a dignidade da pessoa humana; a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, com a erradicação da pobreza e da marginalização; redução das desigualdades sociais, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor ou qualquer forma de discriminação.

A prática da alteridade e a escuta ativa são também competências pessoais a serem requisitadas dos magistrados. Para tanto, é preciso que o magistrado veja a si próprio na figura do outro e compreenda que, para bem julgar, deve “transpor-se ao drama que se debate, comungando um instante que seja com a sorte dos litigantes” (BITTENCOURT, 2002, p. 193).

Segundo ensinamentos do famoso juiz francês Magnaud, citado na obra de Bittencourt (2002) e considerado um revolucionário em sua época: “para equitativamente apreciar o delito do indigente, o juiz deve, por um instante, esquecer o bem-estar que desfruta, a fim de identificar-se, tanto quanto possível, com a situação lamentável de criatura abandonada de todos”.

Os juízes respondentes às entrevistas manifestaram-se igualmente quanto à prática da alteridade e da escuta ativa como requisitos necessários a uma prestação jurisdicional de qualidade:

M2 – Gostar do que faz e ser vocacionado. Saber ouvir, colocar-se no lugar do outro, compreender o outro. Estar em harmonia consigo mesmo e saber reencontrar seu ponto de equilíbrio. Não esperar recompensas nem reconhecimento externo. Disposição para estudar e aprender sempre.

M6 – Capacidade de ouvir, disponibilidade para qualificação continuada, capacidade de gerir uma equipe, humildade para rever seus pontos, capacidade de atuar de forma colaborativa na busca de soluções céleres, justas, efetivas e consensuais sempre que possível.

M1 – Sensibilidade, humanismo, conhecimento do direito, alteridade e vocação.

M5 – Não sei explicar o que me levou a buscar essa profissão, mas, desde o início da faculdade, já tinha vontade de ser juiz. Recordo que inclusive mencionava querer ser juiz federal, muito embora pouco soubesse sobre a profissão. Meu primeiro trabalho de faculdade, ainda no primeiro período, teve o seguinte título: “O papel do juiz na sociedade moderna”. Uma coisa é certa: não busquei essa carreira por segurança profissional. Creio que interiormente tinha um ideal. O que hoje reputo indiscutível é que a função de magistrado deve ser exercida por quem realmente vê nessa atividade um ideal. “O ideal do magistrado é defender a verdade que conhece e lutar pela justiça que ama” (Rouillet).

Dessa forma, os magistrados precisam enxergar nos litigantes, especialmente naqueles mais sofridos em razão da situação de desigualdade com que convivem, não meros sujeitos processuais, mas indivíduos que buscam o bem da vida capaz de assegurar-lhe a dignidade de pessoa humana. O cargo de magistrado não foi criado para que o juiz disponha de uma carreira que lhe garanta prestígio social, segurança e uma vida economicamente estável. Também não serve ao propósito de erudição do próprio juiz, que acabará por enredá-lo em um mundo próprio envolto em seus interesses e descolado da realidade social.

O juiz precisa exercitar a sua comunicação não distorcida. Não pode ele ignorar o significado concreto dos bens sociais. Daquilo que moveu as partes a recorrerem ao Judiciário. [...] Nem sempre é nítida a constatação que dizer o direito não significa fazer justiça. [...] [Porém,] aperfeiçoá-la é o dever ético do juiz brasileiro. (NALINI, 2012, p. 246-247)

Finalizada a análise de quais seriam as competências pessoais identificadas pela pesquisadora, em uma perspectiva qualitativa, a partir das respostas dadas pelo pequeno grupo de magistrados que participaram das entrevistas realizadas e que, por certo, constituem apenas um pequeno recorte da realidade judicial, puderam ser destacadas as seguintes competências pessoais a serem esperadas do juiz em sua prática jurisdicional:

- atuar de forma imparcial, independente e de acordo com os padrões éticos e legais na busca da justa solução para os conflitos sociais e da estabilidade das relações sociais;
- participar de cursos de formação e aperfeiçoamento no início e ao longo da carreira, em cumprimento ao preceito constitucional que dispõe sobre a frequência e o aproveitamento de juízes em cursos reconhecidos de aperfeiçoamento;
- buscar a interlocução com os pares a fim de compartilhar experiências e conhecer novas práticas;
- debater e refletir criticamente sobre processos de trabalho com vista a obter melhores formas de atuação;
- desenvolver a escuta ativa e a prática da alteridade;
- atuar de forma ética, responsável, flexível e equilibrada.

#### 4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E MULTIVARIADAS

Uma vez analisados os dados da pesquisa qualitativa oriundos das respostas às entrevistas semiestruturadas realizadas com magistrados, o que possibilitou à pesquisadora, com foco no objetivo primeiro da pesquisa, identificar um elenco de competências a serem

requisitadas do magistrado brasileiro na sua prática jurisdicional, esses grupos foram, na sequência, organizados em forma de um questionário cuja finalidade foi perquirir a validação dessas competências junto a juízes do país. Dessa forma, servindo-se de análises estatísticas, foram examinados os resultados alcançados quanto ao seu grau de validade e confiabilidade em relação ao objeto de estudo.

Os dados coletados com a aplicação do questionário foram tabulados por meio do aplicativo SPSS, sendo os resultados apresentados em forma de tabelas e gráficos com o intuito de proporcionar uma melhor visualização e compreensão das informações.

No tocante ao percurso da pesquisa quanto à parte descritiva dos dados, ela se encontra dividida em duas partes: caracterização da amostra e análise descritiva dos quatro grupos de competências judiciais do magistrado brasileiro. Na parte concernente à pesquisa multivariada, ela está examinada do ponto de vista do teste *t* de *student* e da análise de variância (ANOVA).

#### **4.2.1 Caracterização da amostra**

A população efetivamente utilizada na pesquisa quantitativa abrangeu um total de 264 magistrados, sendo 74 juízes estaduais do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul e 190 juízes federais dos Tribunais Regionais Federais da Segunda, da Quarta e da Quinta Regiões do país. Não foram consideradas as respostas de 15 magistrados respondentes, tendo em vista que os questionários foram respondidos de forma incompleta.

O período de coleta de dados estendeu-se de 18 de março a 08 de abril deste ano, tendo havido, posteriormente, uma prorrogação até 22 de abril.

Entendeu-se que os dados levantados se mostraram plenamente satisfatórios para os fins a que se destinava a pesquisa, quais sejam validar um instrumento, gerar hipóteses a serem testadas futuramente, além de servir para uma análise de triangulação das etapas qualitativa, quantitativa e de fundamentação teórica.

Na sequência, apresenta-se a caracterização da amostra considerando a sua distribuição por sexo, tipo de justiça, idade e tempo de magistratura.

Com referência à amostra por sexo dos juízes que responderam ao questionário, tem-se que 36,4% são do sexo feminino, correspondendo a 96 magistradas; e 63,6% são do sexo masculino, o que equivale a 168 magistrados, conforme consta na Tabela 1 e no Gráfico 4, a seguir.

**Tabela 1 – Distribuição da amostra por sexo**

| Sexo         | Número de participantes | %            |
|--------------|-------------------------|--------------|
| Feminino     | 96                      | 36,4         |
| Masculino    | 168                     | 63,4         |
| <b>Total</b> | <b>264</b>              | <b>100,0</b> |

Fonte: Elaborado pela autora.

**Gráfico 4 – Percentagem da amostra quanto ao sexo**

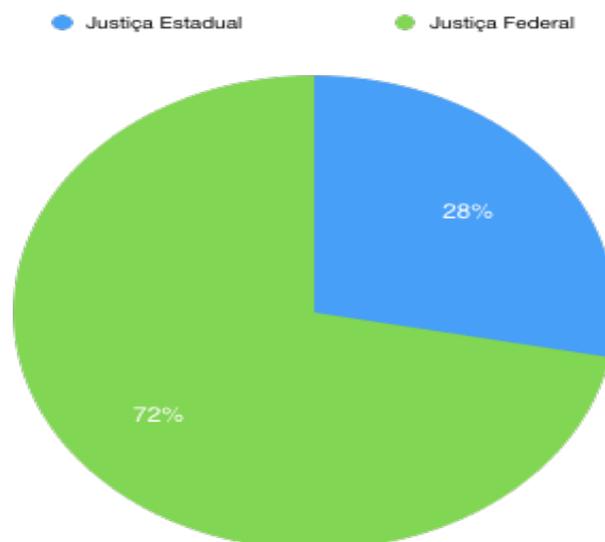
Fonte: Elaborado pela autora.

No tocante ao tipo de justiça, tem-se que 74 magistrados pertencem à Justiça Estadual do Estado do Rio Grande do Sul, representando 28% do total de magistrados respondentes; enquanto 72% referem-se a juízes federais dos Tribunais Regionais Federais da Segunda, da Quarta e da Quinta Região do país, correspondendo em números absolutos a 190 juízes federais, de um total de 264 magistrados participantes da pesquisa, como demonstrado na Tabela 2 e no Gráfico 5 abaixo.

**Tabela 2 – Distribuição da amostra por tipo de justiça**

| Tipo de Justiça  | Número de Magistrados | %            |
|------------------|-----------------------|--------------|
| Justiça Estadual | 74                    | 28,0         |
| Justiça Federal  | 190                   | 72,0         |
| <b>Total</b>     | <b>264</b>            | <b>100,0</b> |

Fonte: Elaborado pela autora.

**Gráfico 5 – Percentagem da amostra quanto ao tipo de justiça**

Fonte: Elaborado pela autora.

Levando-se em conta que, pela observação dos dados coletados, há uma relação praticamente direta entre a idade do magistrado e o seu tempo de magistratura, ou seja, quanto mais idoso for o juiz, maior será o seu período temporal na carreira de juiz, decidiu-se por agrupar esses dois dados em uma mesma tabela (Tabela 3) contendo a estatística descritiva para idade e tempo de magistratura dos juízes participantes da pesquisa, conforme segue abaixo.

É importante ressaltar, em favor da validade e da confiabilidade dos dados apurados com a pesquisa quantitativa em relação às competências identificadas pela pesquisadora, o fato de que a média de idade dos magistrados participantes e o seu tempo de magistratura asseguram um conhecimento e uma experiência relevantes quanto à prestação jurisdicional e mesmo quanto ao funcionamento do sistema de justiça como um todo.

**Tabela 3 – Estatística descritiva para idade e tempo de magistratura**

|                                     | Total de juízes | Média de idade/tempo | Desvio | Idade mínima | Idade máxima |
|-------------------------------------|-----------------|----------------------|--------|--------------|--------------|
| <b>Idade (anos)</b>                 | 264             | 43,2                 | 7,5    | 27,0         | 69,0         |
| <b>Tempo de magistratura (anos)</b> | 264             | 14,1                 | 7,3    | 1,3          | 37,0         |

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2.2 Análise estatística descritiva

Foi utilizada a distribuição de médias e frequência para realizar a análise descritiva das competências dos magistrados apuradas no aporte qualitativo da pesquisa. Segundo ensina Malhotra (2005), em uma distribuição de frequência, “o objetivo é obter uma contagem do número de respostas associadas aos valores diferentes da variável”, sendo essas contagens expressas em termos de percentuais.

É possível verificar que todos os magistrados que responderam ao questionário fizeram-no de forma completa, tendo havido um desvio-padrão baixo com relação às afirmativas postas, o que demonstra um grau de aproximação sobre as opiniões nas respostas.

Nesse sentido, é possível presumir que o público respondente foi bem criterioso, possibilitando creditar um grau de criticidade aplicado na escolha da escala de concordância, em virtude de que a média de variação se manteve igual ou superior a 8 pontos percentuais.

Essa análise, realizada por meio de estatísticas descritivas, possibilitou que fosse atendido o segundo objetivo específico a que se propôs esta dissertação: analisar que competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) adquirem maior importância na prestação jurisdicional.

Nas seções subsequentes, será apresentado, de forma individualizada, cada grupo de competências identificadas, que foram submetidas, mediante instrumento de pesquisa quantitativa, a um número expressivo de magistrados visando à sua validação.

##### 4.2.2.1 Competências sociocomunicativas

A Tabela 4 traz o resultado apurado com respeito às competências sociocomunicativas.

**Tabela 4 – Resultado das competências sociocomunicativas**

| Competências       | Afirmativas | Respondentes |      |       |       |       |       | Média | Desvio - padrão |
|--------------------|-------------|--------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|
|                    |             |              | 1    | 2     | 3     | 4     | 5     |       |                 |
| Sociocomunicativas | Questão A   | 264          | 6,4% | 11,7% | 27,3% | 30,7% | 23,9% | 3,54  | 1,16            |
|                    | Questão B   | 264          | 0,4% | 0,4%  | 6,1%  | 35,2% | 58,0% | 4,50  | 0,66            |
|                    | Questão C   | 264          | 0,0% | 0,0%  | 1,5%  | 30,7% | 67,8% | 4,66  | 0,50            |
|                    | Questão D   | 264          | 0,0% | 0,8%  | 4,5%  | 46,2% | 48,5% | 4,42  | 0,62            |
|                    | Questão E   | 264          | 1,1% | 3,4%  | 12,5% | 48,1% | 34,8% | 4,12  | 0,84            |
|                    | Questão F   | 264          | 1,1% | 1,1%  | 13,3% | 51,9% | 32,6% | 4,14  | 0,77            |
|                    | Geral       | 264          | 0,0% | 2,7%  | 11,4% | 63,3% | 22,7% | 4,06  | 0,67            |

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo;

## 5 – Concordo totalmente

|  |
|--|
| Considerando que competências possam ser compreendidas como capacidades a serem mobilizadas pelo magistrado no exercício de suas funções jurisdicionais, mediante um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que integram o seu aparato pessoal, um juiz deve: |
| (A) atuar como agente de transformação social, e não como instrumento de manutenção a serviço das elites dominantes.   |
| (B) atuar com o compromisso de efetivação dos direitos humanos e das garantias da dignidade da pessoa humana, em cumprimento aos preceitos constitucionais e legais.   |
| (C) inter-relacionar-se de forma clara, transparente e objetiva com as partes, os agentes de direito público e privado, entre outros, que integram o processo judicial.  |
| (D) manter um relacionamento adequado com a mídia e de cautela quanto a exposições nas redes sociais.  |
| (E) exercer a função social da magistratura, embora relevante, dentro dos limites do processo. O “ativismo judicial” não deve ser um fim a ser perseguido.   |
| (F) buscar a construção de um mesmo arcabouço de valores para a organização de um sistema de justiça coerente e uniforme.  |
| As competências apontadas nas afirmações acima são representativas de que o juiz desenvolve de forma positiva suas competências sociocomunicativas em sua prática jurisdicional diária.  |

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível verificar que cada uma das afirmativas corresponde a uma competência do grupo das competências identificadas como sociocomunicativas que o magistrado poderá desenvolver em sua atividade laboral. A última afirmação proposta no questionário pretende inferir se há uma concordância dos magistrados respondentes no sentido de que esse grupo de competências apontado possa representar que o magistrado esteja desenvolvendo de forma positiva essas competências na sua prática diária. Considerando o nível de concordância apurado – 63,3% responderam que concordam e 22,7% que concordam totalmente –, pode-se concluir que, segundo os magistrados respondentes, esse rol de competências efetivamente corresponde às competências esperadas dos juízes para aquelas atividades.

Nesse sentido, o resultado converge com o entendimento expresso por Le Boterf (2003) com referência à implicação existente entre competência e a atividade a ser realizada pelo profissional: “[...] tangendo à razão prática, a competência é a capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los na realização de atividades”.

Também é viável concluir que os percentuais das respostas referentes a cada uma das competências relacionadas revelam um nível de concordância superior a 80% dos magistrados respondentes, se consideradas especificamente as alternativas de respostas concordo e concordo totalmente, com exceção da questão posta na letra “A”. Os níveis de concordância e os respectivos percentuais alcançados estão descritos na Tabela 5 abaixo.

**Tabela 5 – Competências sociocomunicativas: níveis de concordância**

| Questão | Percentual |
|---------|------------|
| A       | 54,6       |
| B       | 93,2       |
| C       | 98,5       |
| D       | 94,7       |
| E       | 82,9       |
| F       | 84,5       |

Fonte: Elaborado pela autora.

Por outro lado, buscou-se apurar, dentre as competências identificadas no grupo, quais delas seriam consideradas mais importantes para os juízes que participaram da pesquisa. Dessa forma, foi formulada questão solicitando que fossem indicadas as três competências consideradas mais importantes dentro do rol sugerido. A Tabela 6 apresenta esses três níveis de importância das competências sociocomunicativas na avaliação dos magistrados.

**Tabela 6 – Níveis de importância das competências sociocomunicativas**

|                      | Números absolutos |             |             |             |             |             | Percentuais |     |     |     |     |     |
|----------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|
|                      | A                 | B           | C           | D           | E           | F           | A           | B   | C   | D   | E   | F   |
| Mais importante      | 17                | 148         | 54          | 1           | 21          | 23          | 6%          | 56% | 20% | 0%  | 8%  | 9%  |
| 2ª mais importante   | 32                | 41          | 96          | 21          | 43          | 31          | 12%         | 16% | 36% | 8%  | 16% | 12% |
| 3ª mais importante   | 29                | 15          | 68          | 55          | 48          | 49          | 11%         | 6%  | 26% | 21% | 18% | 19% |
| <b>Posição média</b> | <b>2,15</b>       | <b>1,35</b> | <b>2,06</b> | <b>2,70</b> | <b>2,24</b> | <b>2,25</b> |             |     |     |     |     |     |

Fonte: Elaborado pela autora.

A competência indicada na letra “B” (“atuar com o compromisso de efetivação dos direitos humanos e das garantias da dignidade da pessoa humana em cumprimento aos preceitos constitucionais e legais”) foi considerada a mais importante pelos magistrados participantes da pesquisa.

Certamente, isso se deve, em grande parte, à compreensão que se tem hoje de que a complexidade das demandas trazidas ao Judiciário requer muito mais que uma simples aplicação do arcabouço legal para a solução dos conflitos sociais. Há um dever, um compromisso do Judiciário de entregar uma prestação jurisdicional que, efetivamente, atenda às necessidades dos cidadãos quanto à sua condição de pessoa humana, especialmente em

uma sociedade como a brasileira, cuja desigualdade social constitui uma das suas piores chagas.

Além disso, faz-se necessário ressaltar que houve uma mudança quanto à espécie dos litígios: de demandas individuais referentes a fatos pretéritos, tem-se hoje questões coletivas e complexas cujos efeitos estendem-se inclusive para um tempo futuro, requerendo dos magistrados atuações de protagonismo na concretização do direito. Segundo palavras de Edilson Vitorelli,<sup>79</sup> em recente conferência<sup>80</sup> proferida:

No fundo, precisamos decidir qual postura queremos ter diante do problema, não diante do processo. Durante muito tempo, fomos treinados para resolver processos (gerenciamento, etc.). Precisamos pensar em como resolver problemas. Precisamos pensar em quais são as consequências em se manter a postura tradicional atual. O juiz atua como um fator de reequilíbrio da disputa do poder entre os subgrupos que integram a sociedade que protagoniza o litígio.

Daí a relevância de que se desenvolva cada vez mais intensamente essas competências nos juízes nacionais com ações formativas de caráter profissional em que se tenha clara a noção de competência como referente “à capacidade de compreender uma determinada situação e reagir adequadamente frente a ela, ou seja, estabelecendo uma avaliação dessa situação de forma proporcionalmente justa para com a necessidade que ela sugerir a fim de atuar da melhor maneira possível” (PERRENOUD, 2002, p. 164).

Ainda com referência às três competências apontadas como mais importantes pelos magistrados está a da letra “C” do questionário: “o juiz deve inter-relacionar-se de forma clara, transparente e objetiva com as partes, os agentes de direito público e privado, entre outros, que integram o processo judicial”, tendo ocupado simultaneamente a segunda e a terceira preferência, com 36% e 26%, respectivamente, das indicações dos juízes respondentes. Isso deixa clara a importância conferida ao magistrado quanto a um saudável e respeitoso tratamento para com os integrantes do processo judicial, em que, certamente, o conhecimento do direito tem papel secundário, cabendo a mobilização de outros saberes em termos de habilidades e atitudes para uma comunicação efetiva, valendo ressaltar a função social que guarda o processo. Nos ensinamentos do Ministro Calmon de Passos:

A função do processo é o serviço. A função do Direito é serviço, também a do legislador, do administrador, do magistrado. Em matéria de Direito Público, com alicerce no postulado de que somos todos livres e iguais, pelo que ninguém pode nada contra o outro, sem que esse poder signifique expropriação da liberdade do outro, todo aquele que detém poder só o exercita de modo legítimo se o faz por motivo da outorga que lhe foi deferida e para o fim de servir ao outorgante, por isso mesmo só legitimado a exercê-lo nos limites da outorga, ou seja, nos limites do que

79 Procurador da República e Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Pós-doutor, doutor e mestre em Direito.

80 Palestra “O processo coletivo no contexto de grandes desastres”, proferida no curso de Currículo Permanente de Processo Civil da Escola da Magistratura do TRF4, em 29 de maio de 2019.

lhe foi deferido como competência. Porque é incompatível com a democracia o arbítrio e a própria discricionariedade pede que seja legalmente disciplinada. No Direito, o que é importante é o operador, é o material humano. Nele é que se deve investir e ele é que precisa ser aperfeiçoado.

Da lição acima, é possível concluir, portanto, pela importância do terceiro componente do conceito de competência, considerado na articulação dos três elementos – conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) –, uma vez que as atitudes estão relacionadas diretamente às formas de ser e agir, às afinidades, às emoções e aos sentimentos, e, portanto, merecem ser trabalhadas em ações educacionais voltadas à formação e ao aperfeiçoamento de magistrados com foco no desenvolvimento de competências. Segundo ensina Behar et al (2013):

A mobilização para a construção do conhecimento e a evolução, ou o aperfeiçoamento de um saber, referem-se à capacidade de utilizar a afetividade e a criatividade no processo de construção do conhecimento. O biofisiológico como recurso de suporte é imprescindível, já que é a base para todo o processo.

#### 4.2.2.2 Competências administrativas e organizacionais

A Tabela 7 reproduz os resultados apurados por meio da análise descritiva do grupo de competências administrativas e organizacionais identificado pela pesquisadora no aporte qualitativo da pesquisa.

**Tabela 7 – Resultado das competências administrativas e organizacionais**

| Competências                      | Afirmativas | Respondentes |      |      |       |       |       | Média | Desvio-padrão |
|-----------------------------------|-------------|--------------|------|------|-------|-------|-------|-------|---------------|
|                                   |             |              | 1    | 2    | 3     | 4     | 5     |       |               |
| Administrativas e organizacionais | Questão A   | 264          | 0,0% | 2,3% | 4,2%  | 48,9% | 44,7% | 4,36  | 0,67          |
|                                   | Questão B   | 264          | 0,0% | 0,8% | 3,0%  | 50,4% | 45,8% | 4,41  | 0,59          |
|                                   | Questão C   | 264          | 0,0% | 0,8% | 0,8%  | 28,0% | 70,5% | 4,68  | 0,53          |
|                                   | Questão D   | 264          | 0,0% | 1,1% | 0,8%  | 26,9% | 71,2% | 4,68  | 0,55          |
|                                   | Questão E   | 264          | 0,4% | 3,8% | 15,9% | 52,3% | 27,7% | 4,03  | 0,79          |
|                                   | Questão F   | 264          | 0,0% | 0,4% | 4,2%  | 44,3% | 51,1% | 4,46  | 0,60          |
|                                   | Geral       | 264          | 0,0% | 0,4% | 6,4%  | 54,9% | 38,3% | 4,31  | 0,61          |

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

Considerando que competências possam ser compreendidas como capacidades a serem mobilizadas pelo magistrado no exercício de suas funções jurisdicionais, mediante um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que integram o seu aparato pessoal, um juiz deve:

(A) utilizar, para otimização do julgamento de processos sob sua jurisdição, critérios de organização como antiguidade, tempo de conclusão para sentença, entre outros.

(B) estabelecer metas de produtividade levando em conta o contexto e as necessidades do local da jurisdição.

(C) ter um tratamento digno e respeitoso com os servidores, incentivar o seu aperfeiçoamento e flexibilizar seus turnos de trabalho, desde que não implique perda de produtividade.

(D) buscar um ponto de equilíbrio entre a qualidade e a quantidade de suas decisões, tendo como foco a resolução dos conflitos.

(E) participar de projetos estratégicos como conciliação, gestão documental, responsabilidade ambiental e/ou de direção como forma de maior integração institucional.

(F) utilizar ferramentas de gestão como instrumentos para obtenção de melhor organicidade da unidade de trabalho: fixação de metas de produtividade.

As competências apontadas nas afirmações acima são representativas de que o juiz desenvolve de forma positiva suas competências administrativas e organizacionais em sua prática jurisdicional diária.

Fonte: Elaborado pela autora.

Pela Tabela 7 acima que reproduz o grupo de competências administrativas e organizacionais, cada uma das afirmativas reporta a uma competência do grupo das competências identificadas como administrativas e organizacionais que o magistrado poderá desenvolver na sua rotina de trabalho, sendo que a última afirmação proposta no questionário pretende inferir se há uma concordância dos magistrados respondentes no sentido de que esse grupo de competências apontado possa representar que o magistrado esteja desenvolvendo de forma positiva essas competências na sua prática laboral. Considerando o nível de concordância apurado – 54,9% responderam que concordam e 38,3% que concordam totalmente –, pode-se concluir que esse grupo de competências efetivamente corresponde às competências esperadas dos juízes para aquelas atividades.

Nesse sentido, importa lembrar o que declarou Le Boterf (2003) sobre a questão de que “a competência é descrita em termos de atividade”, ou seja, as atividades acham-se divididas em disposições de ações ou de “saber-fazer”, sendo que o “saber-fazer” se refere a um aspecto mais específico (unitário), enquanto a “ação” está relacionada com a atividade como um todo. Ambas são indicativas de “ser capaz”.

Da mesma forma, pode-se aferir que os percentuais das respostas referentes a cada uma das competências relacionadas revelam um nível de concordância igual ou superior a 80% dos magistrados respondentes, se consideradas especificamente as alternativas de respostas concordo e concordo totalmente. Os níveis de concordância acham-se descritos na Tabela 8 a seguir.

**Tabela 8 – Competências administrativas e organizacionais: níveis de concordância**

| Questão | Percentual |
|---------|------------|
| A       | 93,6       |
| B       | 96,2       |
| C       | 98,5       |
| D       | 98,1       |
| E       | 80,0       |
| F       | 95,4       |

Fonte: Elaborado pela autora.

De outra parte, buscou-se apurar, dentre as competências identificadas no grupo, quais delas seriam consideradas mais importantes para os juízes que participaram da pesquisa. Dessa forma, foi formulada questão solicitando que fossem indicadas as três competências consideradas mais importantes dentre aquelas integrantes do rol sugerido. A Tabela 9 apresenta esses níveis de importância das competências na avaliação dos magistrados.

**Tabela 9 – Níveis de importância das competências administrativas e organizacionais**

|                      | Números absolutos |             |             |             |             |             | Percentuais |     |     |     |    |     |
|----------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----|-----|-----|----|-----|
|                      | A                 | B           | C           | D           | E           | F           | A           | B   | C   | D   | E  | F   |
| Mais importante      | 35                | 15          | 40          | 115         | 6           | 53          | 13%         | 6%  | 15% | 44% | 2% | 20% |
| 2ª mais importante   | 40                | 53          | 84          | 48          | 11          | 28          | 15%         | 20% | 32% | 18% | 4% | 11% |
| 3ª mais importante   | 44                | 53          | 67          | 46          | 14          | 40          | 17%         | 20% | 25% | 17% | 5% | 15% |
| <b>Posição média</b> | <b>2,08</b>       | <b>2,31</b> | <b>2,14</b> | <b>1,67</b> | <b>2,26</b> | <b>1,89</b> |             |     |     |     |    |     |

Fonte: Elaborado pela autora.

Cento e quinze magistrados respondentes indicaram a questão “D” (“buscar um ponto de equilíbrio entre a qualidade e a quantidade de suas decisões, tendo como foco a resolução dos conflitos”) como a mais importante competência administrativa e organizacional do magistrado, o que corresponde a 44%. Em média, a questão “D” ficou com a posição mais baixa (mais próxima do primeiro lugar). A questão “F” (“utilizar ferramentas de gestão como instrumentos para obtenção de melhor organicidade da unidade de trabalho: fixação de metas de produtividade”), de uma forma geral, foi a segunda mais citada, enquanto as questões “C” (“ter um tratamento digno e respeitoso com os servidores, incentivar o seu aperfeiçoamento e flexibilizar seus turnos de trabalho, desde que não implique perda de produtividade”) e “A” (“utilizar, para otimização do julgamento de processos sob sua jurisdição, critérios de organização como antiguidade, tempo de conclusão para sentença, entre outros”) ficaram empatadas na terceira posição, embora a questão “C” tenha obtido um número maior de indicações.

Por conseguinte, pode-se inferir que, embora o número espetacular de processos que constituem o acervo do Poder Judiciário e as iniciativas tanto do Conselho Nacional de Justiça quanto dos tribunais para diminuir esse número alarmante de ações, o magistrado não ignora essa realidade e busca, tal qual, diminuir o seu acervo dentro de um prazo adequado. Contudo, preocupa-se com que esse propósito não opere em desfavor de prestar uma jurisdição com qualidade e eficiência, que tenha como foco a efetiva resolução dos conflitos sociais, pois, do

contrário, não estará cumprindo com o compromisso para o qual foi investido de promover a paz social e erradicar as injustiças de um modo geral, tendo em conta que questões mal resolvidas hoje, certamente, serão os problemas mais graves de amanhã. É bom lembrar, nesse caso, a famosa frase do jornalista e crítico social americano Henry Louis Mencken: “Para cada problema complexo há uma resposta clara, simples e errada”.

Observa-se, igualmente, em razão do nível de importância atribuído às questões “F”, “C” e “A”, que os juízes precisam desenvolver suas competências no que tange ao tratamento dispensado aos servidores, bem como a exercerem de forma conveniente e adequada o gerenciamento de suas unidades de trabalho em termos de organicidade com vista à sua produtividade.

Aqui, talvez, o segundo elemento que integra o conceito de competência adquira maior relevância, pois, para fazer frente a essas atribuições, faz-se necessária a mobilização de algumas habilidades que estão associadas ao “saber fazer”, que é definido por Demo (1995) como um “saber” associado à argumentação e um “fazer” relacionado ao treinamento, ao processo. Logo, uma habilidade pode ser desenvolvida levando-se em conta o contexto sociocultural e cognitivo do sujeito, por meio de processos cognitivos, motores e técnicos.

#### *4.2.2.3 Competências técnico-jurídicas*

Na sequência, a Tabela 10 refere-se ao conjunto de competências técnico-jurídicas a serem requisitadas dos magistrados na sua prática judicante e, com idêntica metodologia das amostragens anteriores, indica, em cada item de resposta, uma competência integrante do rol que foi identificado pela pesquisadora como sendo relativo às competências técnico-jurídicas do juiz no aporte qualitativo da pesquisa realizada. A última afirmação proposta no questionário pretende inferir se há uma concordância dos magistrados respondentes no sentido de que esse rol de competências apontado possa representar que o magistrado esteja desenvolvendo de forma positiva essas competências na sua atividade laboral.

**Tabela 10 – Resultado das competências técnico-jurídicas**

| Competências      | Afirmativas | Respondentes | 1    | 2    | 3     | 4     | 5     | Média | Desvio-padrão |
|-------------------|-------------|--------------|------|------|-------|-------|-------|-------|---------------|
| Técnico-jurídicas | Questão A   | 264          | 0,0% | 2,3% | 5,3%  | 50,0% | 42,4% | 4,33  | 0,68          |
|                   | Questão B   | 264          | 0,0% | 2,3% | 12,9% | 53,0% | 31,8% | 4,14  | 0,72          |
|                   | Questão C   | 264          | 0,4% | 1,5% | 8,7%  | 51,1% | 38,3% | 4,25  | 0,71          |
|                   | Questão D   | 264          | 0,0% | 0,4% | 4,2%  | 42,4% | 53,0% | 4,48  | 0,60          |
|                   | Questão E   | 264          | 0,0% | 3,8% | 25,8% | 40,5% | 29,9% | 3,97  | 0,84          |
|                   | Questão F   | 264          | 0,0% | 0,8% | 3,4%  | 36,7% | 59,1% | 4,54  | 0,60          |
|                   | Geral       | 264          | 0,0% | 1,5% | 3,8%  | 59,8% | 34,8% | 4,28  | 0,61          |

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

Considerando que competências possam ser compreendidas como capacidades a serem mobilizadas pelo magistrado no exercício de suas funções jurisdicionais, mediante um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que integram o seu aparato pessoal, um juiz deve:

(A) servir-se dos mecanismos de julgamento como súmulas vinculantes e julgados de repercussão geral para a formação de seus entendimentos como medidas que servem para a racionalidade e a uniformidade do sistema de justiça como um todo.

(B) fundamentar suas decisões levando em consideração as consequências práticas delas decorrentes, conforme estabelecido na Lei nº 13.655/2018, que alterou a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro.

(C) buscar, na apreciação de ações sob sua competência jurisdicional, soluções autocompositivas e decisões heterocompositivas para resolução dos conflitos.

(D) ter domínio sobre os procedimentos processuais.

(E) utilizar novas tecnologias na sua prática jurisdicional diária, como o uso da inteligência artificial – por exemplo, para que se alcance uma justiça mais acessível e célere.

(F) utilizar linguagem jurídica adequada, evitando, contudo, o eruditismo formal.

As competências apontadas nas afirmações acima são representativas de que o juiz desenvolve de forma positiva suas competências técnico-jurídicas em sua prática jurisdicional diária.

Fonte: Elaborado pela autora.

Pela observação da Tabela 10, constata-se a concordância dos juízes com relação às competências que integram o rol das competências técnico-jurídicas identificadas, uma vez que 59,8% responderam que concordam e 34,8% que concordam totalmente, podendo-se concluir que esse rol efetivamente corresponde às competências esperadas dos juízes para aquelas atividades.

De igual modo, pode-se aferir que os percentuais das respostas referentes a cada uma das competências relacionadas revelam um nível de concordância superior a 80% dos magistrados respondentes, com exceção da questão “E”, que alcançou apenas 70,4%, se consideradas especificamente as alternativas de respostas concordo e concordo totalmente. Os níveis de concordância com relação às competências técnico-jurídicas estão descritos na Tabela 11 abaixo.

**Tabela 11 – Competências técnico-jurídicas: níveis de concordância**

| Questão | Percentual |
|---------|------------|
| A       | 92,4       |
| B       | 84,8       |
| C       | 89,4       |
| D       | 95,4       |
| E       | 70,4       |
| F       | 95,8       |

Fonte: Elaborado pela autora.

Buscou-se aferir também que competências integrantes desse grupo seriam consideradas mais importantes para os juízes que participaram da pesquisa. Dessa forma, foi elaborada uma questão em que se solicitava que fossem indicadas as três competências consideradas mais importantes dentro do rol sugerido. A Tabela 12 apresenta esses três níveis de importância das competências na avaliação dos magistrados.

**Tabela 12 – Níveis de importância das competências técnico-jurídicas**

|                      | Números absolutos |             |             |             |             |             | Percentuais |     |     |     |     |     |
|----------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|
|                      | A                 | B           | C           | D           | E           | F           | A           | B   | C   | D   | E   | F   |
| Mais importante      | 79                | 46          | 55          | 51          | 16          | 17          | 30%         | 17% | 21% | 19% | 6%  | 6%  |
| 2ª mais importante   | 65                | 51          | 59          | 41          | 24          | 24          | 25%         | 19% | 22% | 16% | 9%  | 9%  |
| 3ª mais importante   | 51                | 38          | 52          | 39          | 38          | 46          | 19%         | 14% | 20% | 15% | 14% | 17% |
| <b>Posição média</b> | <b>1,86</b>       | <b>1,94</b> | <b>1,98</b> | <b>1,91</b> | <b>2,28</b> | <b>2,33</b> |             |     |     |     |     |     |

Fonte: Elaborado pela autora.

A questão “A” (“servir-se dos mecanismos de julgamento como súmulas vinculantes e julgados de repercussão geral para a formação de seus entendimentos como medidas que servem para a racionalidade e a uniformidade do sistema de justiça como um todo”) foi a mais citada na primeira posição e também na segunda posição (em números absolutos, 79 e 65 das preferências, respectivamente), ficando também com a posição média mais baixa (1,86).

A indicação da segunda competência a nível de importância teve uma apuração mais difícil de identificar, pois houve um relativo empate entre as competências “B”, “C” e “D”: a competência “B” (“fundamentar suas decisões levando em consideração as consequências práticas delas decorrentes, conforme estabelecido na Lei nº 13.655/2018, que alterou a Lei de

Introdução às Normas do Direito Brasileiro”) alcançou uma posição média de 1,94, enquanto as competências indicadas nas letras “C” (“buscar, na apreciação de ações sob sua competência jurisdicional, soluções autocompositivas e decisões heterocompositivas para resolução dos conflitos”) e “D” (“ter domínio sobre os procedimentos processuais”) obtiveram uma posição média de 1,98 e 1,91, respectivamente.

Com base nos índices estatísticos observados, pode-se pressupor que uma parcela da magistratura, na atualidade, demonstra, de fato, preocupações que refogem exclusivamente aos procedimentos formais do processo judicial, tendo o máximo interesse de que os conflitos encontrem efetivamente uma solução eficaz e efetiva, devendo as consequências de suas decisões ser avaliadas quanto à sua operacionalização e à sua concretude antes de serem proferidas. Há uma responsabilidade implícita do “decididor” quanto à concreta possibilidade de efetivação da decisão tomada e quanto às condições de fato para sua realização. Assim, quer parecer que “o melhor a fazer é garantir pelo menos um grau elevado de objetividade e de previsibilidade aos juízos em que se sustentarem as decisões e, por essa via, de segurança às expectativas daqueles que vierem a ser por elas diretamente afetados” (SCHUARTZ, 2008, p. 130-158).

Outra presunção que se pode extrair das respostas dadas é quanto à disposição do juiz de entender o sistema de justiça como algo uniforme e que deve guardar coerência em relação aos julgados, a fim de coibir que, para casos com o mesmo objeto de pedir, possam ser dadas respostas completamente divergentes, advindo daí provavelmente a preferência dada à questão “A”, a qual se refere justamente a esses mecanismos de julgamento como súmulas vinculantes e julgados de repercussão geral como medidas que visam à racionalidade e à uniformidade do sistema de justiça em sua totalidade.

Contudo, a partir da análise qualitativa, não se podem olvidar as ressalvas feitas por alguns magistrados, quando declararam que, para alcançar o verdadeiro sentido de justiça, torna-se imprescindível que esses mecanismos correspondam de fato a todas as vozes do processo, não podendo restringir-se exclusivamente ao entendimento dos tribunais superiores, pois, nesse caso, a possibilidade de se estar cometendo injustiças é elevada.

Portanto, novamente, reforça-se a importância de se oferecer ações formativas, promovidas pelas escolas institucionais dos tribunais, com o intuito de desenvolver nos magistrados as competências necessárias para que, na sua prática jurisdicional, possam mobilizar, a partir do seu aparato pessoal composto por conhecimentos, habilidades e atitudes, atuações que solucionem as questões que lhes são trazidas a juízo com competência. Pois, conforme ensina Perrenoud (2003), a manifestação (ou a efetivação) da competência decorre:

[...] em conjunto, por meio da articulação de diversas habilidades. Durante o processo de equilibração majorante, a competência representa o resultado do diálogo entre habilidades e aptidões que possuímos, as quais acionamos para buscar um novo patamar de equilíbrio quando entramos em desequilíbrio, pois há uma transformação a ser processada.

#### 4.2.2.4 Competências pessoais

Prosseguindo-se, tem-se a Tabela 13, em que são apresentados os resultados apurados para o grupo de competências pessoais na perspectiva da análise estatística descritiva a partir das conclusões da pesquisadora no tocante à pesquisa qualitativa.

**Tabela 13 – Resultados das competências pessoais**

| Competências | Afirmativas | Respondentes | 1    | 2     | 3    | 4     | 5     | Média | Desvio-padrão |
|--------------|-------------|--------------|------|-------|------|-------|-------|-------|---------------|
| Pessoais     | Questão A   | 264          | 0,0% | 0,0%  | 0,4% | 14,8% | 84,8% | 4,84  | 0,37          |
|              | Questão B   | 264          | 0,0% | 1,1%  | 9,1% | 40,9% | 48,9% | 4,38  | 0,70          |
|              | Questão C   | 264          | 0,0% | 0,8%  | 6,4% | 38,3% | 54,5% | 4,47  | 0,65          |
|              | Questão D   | 264          | 0,0% | 0,0%  | 3,8% | 33,7% | 62,5% | 4,59  | 0,57          |
|              | Questão E   | 264          | 0,0% | 0,4%  | 4,9% | 36,7% | 58,0% | 4,52  | 0,61          |
|              | Questão F   | 264          | 0,0% | 0,0%  | 0,0% | 18,6% | 81,4% | 4,81  | 0,39          |
|              | Geral       | 264          | 0,0% | 0,45% | 1,5% | 42,0% | 56,1% | 4,54  | 0,55          |

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

Considerando que competências possam ser compreendidas como capacidades a serem mobilizadas pelo magistrado no exercício de suas funções jurisdicionais, mediante um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que integram o seu aparato pessoal, um juiz deve:

(A) atuar de forma imparcial, independente e de acordo com os padrões éticos e legais na busca da justa solução para os conflitos sociais e da estabilidade das relações sociais.

(B) participar de cursos de formação e aperfeiçoamento no início e ao longo da carreira, em cumprimento ao preceito constitucional que dispõe sobre a frequência e o aproveitamento de juizes em cursos reconhecidos de aperfeiçoamento.

(C) buscar a interlocução com os pares, a fim de compartilhar experiências e conhecer novas práticas.

(D) debater e refletir criticamente sobre os processos de trabalho com vista a obter melhores formas de atuação.

(E) desenvolver a escuta ativa e praticar a alteridade.

(F) atuar de forma ética, responsável, flexível e equilibrada.

As competências apontadas nas afirmações acima são representativas de que o juiz desenvolve de forma positiva suas competências pessoais em sua prática jurisdicional diária.

Fonte: Elaborado pela autora.

Pela Tabela 13, como nas tabelas anteriores, é possível constatar que cada uma das afirmativas do questionário corresponde a uma competência do grupo identificado como das competências pessoais do magistrado, sendo que a última afirmação proposta no questionário

tem a finalidade de depreender se há concordância dos magistrados respondentes quanto a ser esse rol de competências indicativo de que o magistrado esteja desenvolvendo de forma positiva suas competências pessoais na sua prática jurisdicional. Nesse sentido, considerados os percentuais apurados – 42,0% responderam que concordam e 56,1% que concordam totalmente –, pode-se concluir que esse rol de competências efetivamente corresponde às competências pessoais esperadas dos juízes na sua atividade laboral.

Também é viável concluir que os percentuais das respostas referentes a cada uma das competências relacionadas revelam um nível de concordância superior a 80% dos magistrados respondentes, se consideradas especificamente as alternativas de respostas concordo e concordo totalmente. Os níveis de concordância referentes às competências pessoais estão descritos na Tabela 14 abaixo.

**Tabela 14 – Competências pessoais: níveis de concordância**

| Questão | Percentual |
|---------|------------|
| A       | 99,6       |
| B       | 89,8       |
| C       | 92,8       |
| D       | 96,2       |
| E       | 100,0      |
| F       | 94,7       |

Fonte: Elaborado pela autora.

Por outro lado, buscou-se apurar, dentre as competências identificadas no grupo, quais delas seriam consideradas mais importantes para os juízes que participaram da pesquisa. Dessa forma, foi formulada questão solicitando que fossem indicadas as três competências consideradas mais importantes dentro do rol sugerido. A Tabela 15 apresenta esses três níveis de importância das competências na avaliação dos magistrados.

**Tabela 15 – Níveis de importância das competências pessoais**

|                      | Números absolutos |             |             |             |             |             | Percentuais |     |     |     |     |     |
|----------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|
|                      | A                 | B           | C           | D           | E           | F           | A           | B   | C   | D   | E   | F   |
| Mais importante      | 161               | 9           | 6           | 7           | 9           | 72          | 61%         | 3%  | 2%  | 3%  | 3%  | 27% |
| 2ª mais importante   | 41                | 37          | 30          | 43          | 39          | 73          | 16%         | 14% | 11% | 16% | 15% | 28% |
| 3ª mais importante   | 15                | 36          | 49          | 72          | 53          | 38          | 6%          | 14% | 19% | 27% | 20% | 14% |
| <b>Posição média</b> | <b>1,33</b>       | <b>2,33</b> | <b>2,51</b> | <b>2,53</b> | <b>2,44</b> | <b>1,81</b> |             |     |     |     |     |     |

Fonte: Elaborado pela autora.

A questão “A” (“atuar de forma imparcial, independente e de acordo com os padrões éticos e legais na busca da justa solução para os conflitos sociais e da estabilidade das relações sociais”) foi, de longe, a competência mais citada (em números absolutos, correspondeu a 161 citações). Em segundo lugar, ficou a questão “F” (“atuar de forma ética, responsável, flexível e equilibrada”), tendo alcançado 73 citações em números absolutos. As duas questões tiveram uma posição média de 1,33 e 1,81, respectivamente, bastante distantes da posição média das outras questões, que oscilaram de 2,33 a 2,53. Ressalta-se, ainda, que a questão “F” atingiu o índice inédito até então de 100% referente ao grau de validação pelos magistrados respondentes, uma vez que 18,6% concordaram com sua formulação e 81,4% concordaram totalmente.

Dessa forma, a relevância conferida pelos magistrados a uma conduta ética para o trato dos litígios trazidos a juízo merece ser amplamente saudada e enaltecida, pois a confiança devotada pela sociedade ao Judiciário representa, na maioria das vezes, a última esperança do cidadão por justiça social, especialmente no caso dos hipossuficientes. Por isso, são sempre bem lembrados os ensinamentos do eminente magistrado estadual do Tribunal de Justiça de São Paulo José Renato Nalini (2012), a respeito da essencialidade de que a magistratura esteja comprometida com a ética em seu agir: “o juiz brasileiro não pode se desligar da realidade de seu país e precisa se compenetrar de uma verdade: dele se exige o compromisso de concretizar as promessas do constituinte”. E “somente a ética poderá direcioná-lo a este destino”.

A segunda questão mais mencionada foi a da letra “F” (“atuar de forma ética, responsável, flexível e equilibrada”), cuja tônica também reside na eticidade com que deve atuar o magistrado, pois responsabilidade, equilíbrio e flexibilidade são também componentes fundamentais de uma conduta ética.

Portanto, é imperioso que atitudes e valores éticos do juiz sejam igualmente trabalhados em cursos de formação judicial para sua adequada aplicação na solução dos conflitos sociais. Essa constitui uma das dimensões que integram a ideia de competência, segundo Zarifian (2001): “o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante das situações profissionais com as quais se depara”.

Merece destaque igualmente a importância atribuída pelos magistrados à sua própria formação. A competência apontada na letra “B” (“participar de cursos de formação e aperfeiçoamento no início e ao longo da carreira, em cumprimento ao preceito constitucional que dispõe sobre a frequência e o aproveitamento de juízes em cursos reconhecidos de aperfeiçoamento”) ocupou a terceira posição em nível de importância, alcançando uma posição média de 2,33. Essa disposição ao próprio aperfeiçoamento, com a participação em ações educacionais que promovam o desenvolvimento de outros saberes que não somente os jurídicos, é altamente salutar e, certamente, contribuirá para que a sociedade tenha uma justiça atuante, notadamente ética e humana, e que, de fato, possa operar de forma eficaz, efetiva e em prazo adequado para a solução dos conflitos sociais.

#### **4.2.3 Análise estatística multivariada: teste *t* de *student* e análise de variância (ANOVA)**

Após finalizar a caracterização da amostra com relação à análise estatística descritiva das competências identificadas na pesquisa qualitativa, nesta seção, pretendem-se apresentar os resultados das análises estatísticas multivariadas também quanto aos resultados do aporte qualitativo da pesquisa.

##### *4.2.3.1 Teste *t* de *student**

Primeiramente, utilizou-se o teste *t* de *student*<sup>81</sup> para averiguar os níveis de concordância média dos magistrados respondentes com relação aos grupos de competências identificados pela pesquisadora, consideradas as variáveis de sexo (Tabela 16) e tipo de magistratura – federal ou estadual (Tabela 17).

---

81 O teste *t* de *student* é um teste de hipóteses que utiliza conceitos estatísticos para explicar e exemplificar a comparação de duas amostras independentes.

**Tabela 16 – Teste *t* de *student* para comparação dos níveis de concordância médios entre os sexos**

| Competências                      | Itens                        | Sexo      | Número de respondentes | Média | Desvio médio | Valor de $p^{82}$ |
|-----------------------------------|------------------------------|-----------|------------------------|-------|--------------|-------------------|
| Administrativas e organizacionais | A                            | Feminino  | 96                     | 4,35  | 0,63         | 0,918             |
|                                   |                              | Masculino | 168                    | 4,36  | 0,70         |                   |
|                                   | B                            | Feminino  | 96                     | 4,45  | 0,54         | 0,468             |
|                                   |                              | Masculino | 168                    | 4,39  | 0,62         |                   |
|                                   | C                            | Feminino  | 96                     | 4,70  | 0,55         | 0,709             |
|                                   |                              | Masculino | 168                    | 4,67  | 0,52         |                   |
|                                   | D                            | Feminino  | 96                     | 4,77  | 0,45         | 0,046             |
|                                   |                              | Masculino | 168                    | 4,63  | 0,59         |                   |
|                                   | E                            | Feminino  | 96                     | 4,18  | 0,70         | 0,022             |
|                                   |                              | Masculino | 168                    | 3,95  | 0,83         |                   |
|                                   | F                            | Feminino  | 96                     | 4,53  | 0,56         | 0,155             |
|                                   |                              | Masculino | 168                    | 4,42  | 0,61         |                   |
|                                   | As competências apontadas... | Feminino  | 96                     | 4,34  | 0,58         | 0,503             |
|                                   |                              | Masculino | 168                    | 4,29  | 0,62         |                   |
| Técnico-jurídicas                 | A                            | Feminino  | 96                     | 4,39  | 0,65         | 0,283             |
|                                   |                              | Masculino | 168                    | 4,29  | 0,70         |                   |
|                                   | B                            | Feminino  | 96                     | 4,23  | 0,66         | 0,147             |
|                                   |                              | Masculino | 168                    | 4,10  | 0,75         |                   |
|                                   | C                            | Feminino  | 96                     | 4,38  | 0,58         | 0,035             |
|                                   |                              | Masculino | 168                    | 4,18  | 0,76         |                   |
|                                   | D                            | Feminino  | 96                     | 4,47  | 0,60         | 0,801             |
|                                   |                              | Masculino | 168                    | 4,49  | 0,60         |                   |
|                                   | E                            | Feminino  | 96                     | 3,97  | 0,83         | 0,967             |
|                                   |                              | Masculino | 168                    | 3,96  | 0,85         |                   |
|                                   | F                            | Feminino  | 96                     | 4,59  | 0,53         | 0,289             |
|                                   |                              | Masculino | 168                    | 4,51  | 0,64         |                   |
|                                   | As competências apontadas... | Feminino  | 96                     | 4,30  | 0,58         | 0,661             |
|                                   |                              | Masculino | 168                    | 4,27  | 0,62         |                   |

82 O  $p$  é o menor nível de significância para o qual se rejeita a hipótese nula. A hipótese é rejeitada a 5% quando o valor de  $p$  é menor que 5% ( $p < 0,05\%$ )

| Competências                    | Itens                         | Sexo      | Número de respondentes | Média | Desvio médio | Valor de p |
|---------------------------------|-------------------------------|-----------|------------------------|-------|--------------|------------|
| <b>Sociocomuni-<br/>cativas</b> | A                             | Feminino  | 96                     | 3,82  | 1,05         | 0,002      |
|                                 |                               | Masculino | 168                    | 3,38  | 1,20         |            |
|                                 | B                             | Feminino  | 96                     | 4,51  | 0,65         | 0,848      |
|                                 |                               | Masculino | 168                    | 4,49  | 0,67         |            |
|                                 | C                             | Feminino  | 96                     | 4,69  | 0,47         | 0,55       |
|                                 |                               | Masculino | 168                    | 4,65  | 0,53         |            |
|                                 | D                             | Feminino  | 96                     | 4,43  | 0,56         | 0,955      |
|                                 |                               | Masculino | 168                    | 4,42  | 0,65         |            |
|                                 | E                             | Feminino  | 96                     | 4,02  | 0,86         | 0,141      |
|                                 |                               | Masculino | 168                    | 4,18  | 0,82         |            |
|                                 | F                             | Feminino  | 96                     | 4,11  | 0,71         | 0,728      |
|                                 |                               | Masculino | 168                    | 4,15  | 0,80         |            |
|                                 | As competências apontadas.... | Feminino  | 96                     | 4,08  | 0,68         | 0,676      |
|                                 |                               | Masculino | 168                    | 4,05  | 0,66         |            |
| <b>Pessoais</b>                 | A                             | Feminino  | 96                     | 4,84  | 0,36         | 0,975      |
|                                 |                               | Masculino | 168                    | 4,85  | 0,38         |            |
|                                 | B                             | Feminino  | 96                     | 4,48  | 0,63         | 0,066      |
|                                 |                               | Masculino | 168                    | 4,32  | 0,73         |            |
|                                 | C                             | Feminino  | 96                     | 4,54  | 0,60         | 0,154      |
|                                 |                               | Masculino | 168                    | 4,42  | 0,68         |            |
|                                 | D                             | Feminino  | 96                     | 4,66  | 0,52         | 0,133      |
|                                 |                               | Masculino | 168                    | 4,55  | 0,59         |            |
|                                 | E                             | Feminino  | 96                     | 4,61  | 0,57         | 0,064      |
|                                 |                               | Masculino | 168                    | 4,47  | 0,63         |            |
|                                 | F                             | Feminino  | 96                     | 4,81  | 0,39         | 0,953      |
|                                 |                               | Masculino | 168                    | 4,82  | 0,39         |            |
|                                 | As competências apontadas...  | Feminino  | 96                     | 4,57  | 0,52         | 0,435      |
|                                 |                               | Masculino | 168                    | 4,52  | 0,57         |            |

Fonte: Elaborado pela autora.

Pela Tabela 16, pode-se inferir que há algumas discordâncias com relação aos grupos de competências identificados, se considerado o sexo dos magistrados respondentes. No

tocante às competências administrativas e organizacionais, ocorreu desconformidade quanto às letras “D” (“buscar um ponto de equilíbrio entre a qualidade e a quantidade de suas decisões, tendo como foco a resolução dos conflitos”) e “E” (“participar de projetos estratégicos como conciliação, gestão documental, responsabilidade ambiental e/ou de direção como forma de maior integração institucional”), uma vez que o valores atribuídos a  $p$  ficaram em 0,046 e 0,022, respectivamente.

Com referência ao rol de competências técnico-jurídicas, houve apenas uma desarmonia nas respostas dadas pelos magistrados, com relação à letra “C” (“buscar, na apreciação de ações sob sua competência jurisdicional, soluções autocompositivas e decisões heterocompositivas para resolução dos conflitos”), em que  $p$  assumiu o valor de 0,035.

Houve assimetria também no caso do grupo de competências sociocomunicativas, em relação à letra “A” (“atuar como agente de transformação social, e não como instrumento de manutenção a serviço das elites dominantes”), entre as manifestações dos magistrados e das magistradas respondentes, tendo  $p$  assumido o valor de 0,002.

Não ocorreu discordância entre juízes e juízas no tocante às competências pessoais apontadas pela pesquisadora.

A Tabela 17 apresenta os resultados do teste  $t$  de *student* para comparação dos níveis de concordância em relação às competências identificadas com referência às magistraturas federal e estadual.

**Tabela 17 – Teste  $t$  de *student* para comparação dos níveis de concordância médios entre os tipos de magistratura (federal ou estadual)**

| Competências                      | Itens | Tipo     | Número de respondentes | Média | Desvio médio | Valor de $p$ |
|-----------------------------------|-------|----------|------------------------|-------|--------------|--------------|
| Administrativas e organizacionais | A     | Estadual | 74                     | 4,36  | 0,587        | 0,94         |
|                                   |       | Federal  | 190                    | 4,36  | 0,704        |              |
|                                   | B     | Estadual | 74                     | 4,34  | 0,625        | 0,199        |
|                                   |       | Federal  | 190                    | 4,44  | 0,577        |              |
|                                   | C     | Estadual | 74                     | 4,66  | 0,556        | 0,706        |
|                                   |       | Federal  | 190                    | 4,69  | 0,518        |              |
|                                   | D     | Estadual | 74                     | 4,64  | 0,587        | 0,39         |
|                                   |       | Federal  | 190                    | 4,7   | 0,534        |              |
|                                   | E     | Estadual | 74                     | 3,96  | 0,801        | 0,364        |
|                                   |       | Federal  | 190                    | 4,06  | 0,785        |              |

| Competências                                     | Itens                        | Tipo     | Número de respondentes | Média | Desvio médio | Valor de p |       |
|--|------------------------------|----------|------------------------|-------|--------------|------------|-------|
| <b>Administrativas e organizacionais (cont.)</b> | F                            | Estadual | 74                     | 4,35  | 0,671        | 0,06       |       |
|  |                              | Federal  | 190                    | 4,51  | 0,561        |            |       |
|  | As competências apontadas... | Estadual | 74                     | 4,24  | 0,615        | 0,26       |       |
|  |                              | Federal  | 190                    | 4,34  | 0,602        |            |       |
| <b>Técnico-jurídicas</b>                         | A                            | Estadual | 74                     | 4,16  | 0,794        | 0,015      |       |
|  |                              | Federal  | 190                    | 4,39  | 0,622        |            |       |
|  | B                            | Estadual | 74                     | 4,18  | 0,747        | 0,656      |       |
|  |                              | Federal  | 190                    | 4,13  | 0,712        |            |       |
|  | C                            | Estadual | 74                     | 4,27  | 0,727        | 0,814      |       |
|  |                              | Federal  | 190                    | 4,25  | 0,703        |            |       |
|  | D                            | Estadual | 74                     | 4,54  | 0,528        | 0,314      |       |
|  |                              | Federal  | 190                    | 4,46  | 0,622        |            |       |
|  | E                            | Estadual | 74                     | 3,86  | 0,865        | 0,225      |       |
|  |                              | Federal  | 190                    | 4,01  | 0,833        |            |       |
|  | F                            | Estadual | 74                     | 4,61  | 0,519        | 0,264      |       |
|  |                              | Federal  | 190                    | 4,52  | 0,632        |            |       |
|  | As competências apontadas... | Estadual | 74                     | 4,2   | 0,619        | 0,196      |       |
|  |                              | Federal  | 190                    | 4,31  | 0,603        |            |       |
|  | <b>Sociocomunicativas</b>    | A        | Estadual               | 74    | 3,61         | 1,203      | 0,541 |
|  |                              |          | Federal                | 190   | 3,51         | 1,149      |       |
| B  |                              | Estadual | 74                     | 4,54  | 0,623        | 0,537      |       |
|  |                              | Federal  | 190                    | 4,48  | 0,68         |            |       |
| C  |                              | Estadual | 74                     | 4,72  | 0,483        | 0,285      |       |
|  |                              | Federal  | 190                    | 4,64  | 0,513        |            |       |
| D  |                              | Estadual | 74                     | 4,47  | 0,667        | 0,425      |       |
|  |                              | Federal  | 190                    | 4,41  | 0,599        |            |       |
| E  |                              | Estadual | 74                     | 3,99  | 0,944        | 0,103      |       |
|  |                              | Federal  | 190                    | 4,17  | 0,788        |            |       |
| F  |                              | Estadual | 74                     | 4,09  | 0,743        | 0,582      |       |
|  |                              | Federal  | 190                    | 4,15  | 0,779        |            |       |
| As competências apontadas....                    |                              | Estadual | 74                     | 4,03  | 0,496        | 0,611      |       |
|  |                              | Federal  | 190                    | 4,07  | 0,724        |            |       |

| Competências | Itens                        | Tipo     | Número de respondentes | Média | Desvio médio | Valor de p |
|--------------|------------------------------|----------|------------------------|-------|--------------|------------|
| Pessoais     | A                            | Estadual | 74                     | 4,82  | 0,383        | 0,581      |
|              |                              | Federal  | 190                    | 4,85  | 0,37         |            |
|              | B                            | Estadual | 74                     | 4,35  | 0,73         | 0,732      |
|              |                              | Federal  | 190                    | 4,38  | 0,686        |            |
|              | C                            | Estadual | 74                     | 4,46  | 0,645        | 0,92       |
|              |                              | Federal  | 190                    | 4,47  | 0,656        |            |
|              | D                            | Estadual | 74                     | 4,53  | 0,624        | 0,282      |
|              |                              | Federal  | 190                    | 4,61  | 0,54         |            |
|              | E                            | Estadual | 74                     | 4,39  | 0,679        | 0,029      |
|              |                              | Federal  | 190                    | 4,57  | 0,575        |            |
|              | F                            | Estadual | 74                     | 4,82  | 0,383        | 0,797      |
|              |                              | Federal  | 190                    | 4,81  | 0,393        |            |
|              | As competências apontadas... | Estadual | 74                     | 4,47  | 0,555        | 0,232      |
|              |                              | Federal  | 190                    | 4,56  | 0,548        |            |

Fonte: Elaborado pela autora.

Pela Tabela 17, pode-se verificar que não ocorreram discordâncias quanto aos grupos de competências identificadas como administrativas e organizacionais nem quanto ao grupo das competências sociocomunicativas com relação ao tipo de magistratura, ou seja, não há contraposições pelo fato de ser o magistrado federal ou estadual quanto a esses grupos de competências.

Contudo, houve assimetria quanto à competência indicada na letra “A” (“servir-se dos mecanismos de julgamento como súmulas vinculantes e julgados de repercussão geral para a formação de seus entendimentos como medidas que servem para a racionalidade e a uniformidade do sistema de justiça como um todo”) do grupo das competências técnico-jurídicas entre os dois tipos de magistratura, em que o valor atribuído a  $p$  ficou em 0,015.

Da mesma forma, também ocorreu discordância entre os magistrados federais e estaduais quanto à competência descrita na letra “E” (“desenvolver a escuta ativa e praticar a alteridade”) do grupo das competências pessoais, quando  $p$  assumiu o valor de 0,029.

#### 4.2.3.2 Análise de variância (ANOVA)

Na sequência, utilizou-se a análise de variância (ANOVA) para a comparação dos níveis de concordância médios entre os grupos formados por juízes com diferentes tempos de magistratura em relação aos grupos de competências apontadas na pesquisa qualitativa.

A análise de variância (ANOVA) é utilizada quando se deseja verificar se existem diferenças entre as médias de uma determinada variável (variável resposta) em relação a um tratamento com dois ou mais níveis categóricos, no caso em análise, tomando três tempos de magistratura distintos: juízes com até 5 anos de magistratura; juízes com mais de 5 anos até 15 anos de judicatura; e juízes com mais de 15 anos na carreira da magistratura.

Dessa forma, aplicou-se a análise de variância por grupos de competências e respectivos tempos de magistratura.

A Tabela 18 apresenta a análise de variância das competências administrativas e organizacionais em relação aos tempos de judicatura.

**Tabela 18 – Análise de variância (ANOVA): competências administrativas e organizacionais em relação ao tempo de magistratura**

| Itens | Faixa etária          | n          | Média       | Desvio-padrão | Valor de p |
|-------|-----------------------|------------|-------------|---------------|------------|
| A     | Até 5 anos            | 50         | 4,44        | 0,644         | 0,623      |
|       | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,36        | 0,61          |            |
|       | Mais de 15 anos       | 127        | 4,33        | 0,724         |            |
|       | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,36</b> | <b>0,672</b>  |            |
| B     | Até 5 anos            | 50         | 4,46        | 0,646         | 0,301      |
|       | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,47        | 0,525         |            |
|       | Mais de 15 anos       | 127        | 4,35        | 0,611         |            |
|       | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,41</b> | <b>0,591</b>  |            |
| C     | Até 5 anos            | 50         | 4,72        | 0,454         | 0,563      |
|       | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,71        | 0,48          |            |
|       | Mais de 15 anos       | 127        | 4,65        | 0,585         |            |
|       | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,68</b> | <b>0,528</b>  |            |

| Itens              | Faixa etária          | n          | Média       | Desvio-padrão | Valor de p |
|--------------------|-----------------------|------------|-------------|---------------|------------|
| D                  | Até 5 anos            | 50         | 4,78        | 0,418         | 0,089      |
|                    | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,74        | 0,469         |            |
|                    | Mais de 15 anos       | 127        | 4,61        | 0,632         |            |
|                    | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,68</b> | <b>0,549</b>  |            |
| E                  | Até 5 anos            | 50         | 4,08        | 0,695         | 0,812      |
|                    | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,05        | 0,848         |            |
|                    | Mais de 15 anos       | 127        | 4           | 0,787         |            |
|                    | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,03</b> | <b>0,789</b>  |            |
| F                  | Até 5 anos            | 50         | 4,54        | 0,579         | 0,134      |
|                    | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,53        | 0,525         |            |
|                    | Mais de 15 anos       | 127        | 4,39        | 0,643         |            |
|                    | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,46</b> | <b>0,597</b>  |            |
| As competências... | Até 5 anos            | 50         | 4,34        | 0,593         | 0,922      |
|                    | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,31        | 0,577         |            |
|                    | Mais de 15 anos       | 127        | 4,3         | 0,634         |            |
|                    | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,31</b> | <b>0,606</b>  |            |

Fonte: Elaborado pela autora.

Pela Tabela 18, pode-se concluir que não há diferenças quanto aos níveis de concordância relativos às competências administrativas e organizacionais em relação aos juízes respondentes e seus tempos de magistratura.

Prosseguindo, a Tabela 19 apresenta os resultados da análise de variância no tocante às competências técnico-jurídicas dos magistrados, observando os mesmos três períodos de tempo como magistrado.

**Tabela 19 – Análise de variância (ANOVA): competências técnico-jurídicas em relação ao tempo de magistratura**

| Itens | Faixa etária          | n          | Média       | Desvio-padrão | Valor de p |
|-------|-----------------------|------------|-------------|---------------|------------|
| A     | Até 5 anos            | 50         | 4,52        | 0,58          | 0,017      |
|       | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,38        | 0,669         |            |
|       | Mais de 15 anos       | 127        | 4,21        | 0,709         |            |
|       | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,33</b> | <b>0,681</b>  |            |
| B     | Até 5 anos            | 50         | 4,1         | 0,789         | 0,604      |
|       | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,21        | 0,718         |            |
|       | Mais de 15 anos       | 127        | 4,12        | 0,697         |            |
|       | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,14</b> | <b>0,721</b>  |            |
| C     | Até 5 anos            | 50         | 4,42        | 0,609         | 0,023      |
|       | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,33        | 0,604         |            |
|       | Mais de 15 anos       | 127        | 4,13        | 0,79          |            |
|       | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,25</b> | <b>0,708</b>  |            |
| D     | Até 5 anos            | 50         | 4,62        | 0,635         | 0,033      |
|       | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,54        | 0,567         |            |
|       | Mais de 15 anos       | 127        | 4,39        | 0,592         |            |
|       | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,48</b> | <b>0,598</b>  |            |
| E     | Até 5 anos            | 50         | 4,08        | 0,877         | 0,276      |
|       | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,02        | 0,889         |            |
|       | Mais de 15 anos       | 127        | 3,88        | 0,793         |            |
|       | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>3,97</b> | <b>0,843</b>  |            |
| F     | Até 5 anos            | 50         | 4,6         | 0,639         | 0,585      |
|       | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,56        | 0,623         |            |
|       | Mais de 15 anos       | 127        | 4,5         | 0,576         |            |
|       | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,54</b> | <b>0,603</b>  |            |

| Itens              | Faixa etária          | n          | Média       | Desvio-padrão | Valor de p |
|--------------------|-----------------------|------------|-------------|---------------|------------|
| As competências... | Até 5 anos            | 50         | 4,44        | 0,501         | 0,023      |
|                    | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,33        | 0,641         |            |
|                    | Mais de 15 anos       | 127        | 4,18        | 0,61          |            |
|                    | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,28</b> | <b>0,608</b>  |            |

Fonte: Elaborado pela autora.

A leitura da Tabela 19 permite aferir que há significativas assimetrias com relação a esse grupo de competências técnico-jurídicas e o tempo de magistratura dos juízes respondentes. Os magistrados com menos tempo no cargo, ou seja, até 5 anos, discordaram de seus colegas com mais tempo na carreira quanto às competências indicadas nas letras “A” (“servir-se dos mecanismos de julgamento como súmulas vinculantes e julgados de repercussão geral para a formação de seus entendimentos como medidas que servem para a racionalidade e a uniformidade do sistema de justiça como um todo”), “C” (“buscar, na apreciação de ações sob sua competência jurisdicional, soluções autocompositivas e decisões heterocompositivas para resolução dos conflitos”) e “D” (“ter domínio sobre os procedimentos processuais”). Os valores apurados para  $p$  alcançaram 0,017, 0,023 e 0,033, respectivamente.

Da mesma forma, há discordâncias quanto a esse mesmo grupo de magistrados (até 5 anos na carreira) em comparação aos seus colegas que estão há mais tempo no cargo no que tange à declaração posta ao final do grupo de competências identificado, qual seja, “as competências apontadas nas afirmações acima são representativas de que o juiz desenvolve de forma positiva suas competências técnico-jurídicas em sua prática jurisdicional diária”. Nesse caso, o valor atribuído a  $p$  foi de 0,023.

Na sequência, a Tabela 20 aborda a análise de variância no tocante às competências sociocomunicativas dos magistrados, observando os mesmos três períodos de tempo na carreira da magistratura.

**Tabela 20 – Análise de variância (ANOVA): competências sociocomunicativas em relação ao tempo de magistratura**

| Itens | Faixa etária          | n          | Média       | Desvio-padrão | Valor de p |
|-------|-----------------------|------------|-------------|---------------|------------|
| A     | Até 5 anos            | 50         | 3,62        | 1,244         | 0,047      |
|       | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 3,29        | 1,18          |            |
|       | Mais de 15 anos       | 127        | 3,68        | 1,097         |            |
|       | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>3,54</b> | <b>1,163</b>  |            |
| B     | Até 5 anos            | 50         | 4,68        | 0,621         | 0,087      |
|       | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,43        | 0,658         |            |
|       | Mais de 15 anos       | 127        | 4,48        | 0,677         |            |
|       | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,5</b>  | <b>0,664</b>  |            |
| C     | Até 5 anos            | 50         | 4,78        | 0,418         | 0,190      |
|       | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,63        | 0,508         |            |
|       | Mais de 15 anos       | 127        | 4,64        | 0,53          |            |
|       | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,66</b> | <b>0,505</b>  |            |
| D     | Até 5 anos            | 50         | 4,54        | 0,542         | 0,247      |
|       | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,36        | 0,664         |            |
|       | Mais de 15 anos       | 127        | 4,43        | 0,611         |            |
|       | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,42</b> | <b>0,618</b>  |            |
| E     | Até 5 anos            | 50         | 4,08        | 0,877         | 0,793      |
|       | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,09        | 0,844         |            |
|       | Mais de 15 anos       | 127        | 4,16        | 0,821         |            |
|       | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,12</b> | <b>0,837</b>  |            |
| F     | Até 5 anos            | 50         | 4,28        | 0,64          | 0,091      |
|       | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4           | 0,889         |            |
|       | Mais de 15 anos       | 127        | 4,17        | 0,714         |            |
|       | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,14</b> | <b>0,768</b>  |            |

| Itens              | Faixa etária          | n          | Média       | Desvio-padrão | Valor de p |
|--------------------|-----------------------|------------|-------------|---------------|------------|
| As competências... | Até 5 anos            | 50         | 4,16        | 0,65          | 0,278      |
|                    | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 3,98        | 0,647         |            |
|                    | Mais de 15 anos       | 127        | 4,08        | 0,686         |            |
|                    | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,06</b> | <b>0,667</b>  |            |

Fonte: Elaborado pela autora.

Da leitura da Tabela 20, é possível concluir que há somente uma assimetria com relação a esse grupo de competências e o tempo de magistratura dos juízes respondentes: a competência da letra “A” (“atuar como agente de transformação social, e não como instrumento de manutenção a serviço das elites dominantes”). Novamente, os juízes com menos tempo de carreira (até 5 anos) apresentaram nível de concordância mais baixo se comparados aos colegas com mais tempo na carreira (mais de 5 anos até 15 anos), com o valor atribuído a  $p$  de 0,047.

Na sequência, a Tabela 21 apresenta os resultados da análise de variância no tocante às competências pessoais dos magistrados, comparando os três grupos de magistrados quanto aos mesmos três períodos de tempo na carreira da magistratura.

**Tabela 21 – Análise de variância (ANOVA): competências pessoais em relação ao tempo de magistratura**

| Itens | Faixa etária          | n          | Média       | Desvio-padrão | Valor de p |
|-------|-----------------------|------------|-------------|---------------|------------|
| A     | Até 5 anos            | 50         | 4,94        | 0,24          | 0,088      |
|       | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,85        | 0,359         |            |
|       | Mais de 15 anos       | 127        | 4,8         | 0,419         |            |
|       | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,84</b> | <b>0,373</b>  |            |
| B     | Até 5 anos            | 50         | 4,68        | 0,471         | 0,000      |
|       | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,45        | 0,586         |            |
|       | Mais de 15 anos       | 127        | 4,2         | 0,79          |            |
|       | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,38</b> | <b>0,697</b>  |            |

| Itens              | Faixa etária          | n          | Média       | Desvio-padrão | Valor de p |
|--------------------|-----------------------|------------|-------------|---------------|------------|
| C                  | Até 5 anos            | 50         | 4,74        | 0,443         | 0,001      |
|                    | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,51        | 0,626         |            |
|                    | Mais de 15 anos       | 127        | 4,33        | 0,702         |            |
|                    | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,47</b> | <b>0,652</b>  |            |
| D                  | Até 5 anos            | 50         | 4,8         | 0,452         | 0,001      |
|                    | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,64        | 0,528         |            |
|                    | Mais de 15 anos       | 127        | 4,46        | 0,602         |            |
|                    | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,59</b> | <b>0,565</b>  |            |
| E                  | Até 5 anos            | 50         | 4,8         | 0,452         | 0,000      |
|                    | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,55        | 0,523         |            |
|                    | Mais de 15 anos       | 127        | 4,39        | 0,68          |            |
|                    | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,52</b> | <b>0,61</b>   |            |
| F                  | Até 5 anos            | 50         | 4,88        | 0,328         | 0,193      |
|                    | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,84        | 0,37          |            |
|                    | Mais de 15 anos       | 127        | 4,77        | 0,421         |            |
|                    | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,81</b> | <b>0,39</b>   |            |
| As competências... | Até 5 anos            | 50         | 4,72        | 0,454         | 0,015      |
|                    | Mais de 5 até 15 anos | 87         | 4,55        | 0,5           |            |
|                    | Mais de 15 anos       | 127        | 4,46        | 0,601         |            |
|                    | <b>Total</b>          | <b>264</b> | <b>4,54</b> | <b>0,55</b>   |            |

Fonte: Elaborado pela autora.

Pela leitura da Tabela 21, verifica-se que há assimetria com relação aos níveis de concordância em praticamente todas as competências apontadas neste rol de competências pessoais, com exceção das letras “A” (“atuar de forma imparcial, independente e de acordo com os padrões éticos e legais na busca da justa solução para os conflitos sociais e da estabilidade das relações sociais”) e “F” (“atuar de forma ética, responsável, flexível e

equilibrada”), também provocada pelo grupo integrado por juízes com menor tempo na carreira (até 5 anos).

As competências indicadas nas letras “B” (“participar de cursos de formação e aperfeiçoamento no início e ao longo da carreira, em cumprimento ao preceito constitucional que dispõe sobre a frequência e o aproveitamento de juízes em cursos reconhecidos de aperfeiçoamento”), “C” (“buscar a interlocução com os pares a fim de compartilhar experiências e conhecer novas práticas”), “D” (“debater e refletir criticamente sobre processos de trabalho com vista a obter melhores formas de atuação”) e “E” (“desenvolver a escuta ativa e praticar a alteridade”) alcançaram pontuações quanto ao valor de  $p$  que as colocaram em níveis de discordância do restante dos colegas magistrados com mais tempo na carreira, ou seja, com 5 anos até 15 anos e acima de 15 anos de magistratura. As atribuições de valores a  $p$  variaram em 0,000, 0,001, 0,001 e 0,000, respectivamente.

Identicamente, houve discordância entre o grupo formado por magistrados com até 5 anos na carreira e os demais colegas quanto à declaração feita ao final do bloco das descrições das competências pessoais: “as competências apontadas nas afirmações acima são representativas de que o juiz desenvolve de forma positiva suas competências pessoais em sua prática jurisdicional diária”. Nesse caso, o valor atribuído a  $p$  foi de 0,015.

Os resultados das análises multivariadas tanto no caso do “teste  $t$  de *student*” quanto na análise de variância (ANOVA) possibilitaram que fossem identificados níveis de discordância em relação às competências apontadas na pesquisa qualitativa e ao perfil dos magistrados, considerando aspectos referentes a idade, tempo de magistratura, sexo e tipo de magistratura (federal e estadual), atendendo, portanto, ao terceiro objetivo específico formulado para esta pesquisa de mestrado.

Por outro lado, tem-se que os resultados apurados por meio dessas análises multivariadas são sugestivos de que possam ser realizados futuros estudos de caráter psicológico e/ou sociológico, a fim de buscar compreensões que esclareçam as motivações que encaminham a resultados discordantes quanto às competências identificadas por meio da pesquisa qualitativa e ao perfil dos magistrados em referência a aspectos relacionados a tempo de magistratura, tipo de magistratura (federal ou estadual) e sexo dos magistrados.

## 5 ANÁLISE CRÍTICA DAS AÇÕES DE SELEÇÃO E FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS À LUZ DAS COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS NA PESQUISA

A partir da edição da Emenda Constitucional nº 45, de 08 de dezembro de 2004, ocorreram alterações significativas nos processos de seleção, formação e aperfeiçoamento de magistrados. Entendeu o legislador que os juízes deveriam, por ocasião da seleção de ingresso na carreira, comprovar três anos de atividade jurídica,<sup>83</sup> e arrolou matérias de cunho humanístico (psicologia, sociologia e filosofia) para as provas escritas da segunda etapa e para o exame oral do concurso, sinalizando, provavelmente, na direção de que para ser um bom juiz não basta apenas os conhecimentos do Direito. No tocante, especificamente à formação e ao aperfeiçoamento, os juízes deveriam participar de cursos oficiais ou reconhecidos mediante aferição de frequência e aproveitamento para obtenção da sua condição de vitaliciado<sup>84</sup> e, também, como critério de merecimento para promoção na carreira.<sup>85</sup> Foi também criada a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam junto ao Superior Tribunal de Justiça, com a 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”. (Plano Estratégico da Enfam 2015-2019).

Por conseguinte, com base em assento constitucional, a formação judicial passou a ocupar posição de relevância entre as funções administrativas das cortes de Justiça de todo o país, deixando de funcionar conforme a vontade do administrador da oportunidade, e tendo que seguir regulações estabelecidas por órgãos superiores (CNJ e Enfam). Dessa forma, os tribunais tiveram que se reorganizar e incluir a capacitação de seus juízes no seu planejamento estratégico, instituindo as escolas institucionais com a finalidade de formar e capacitar seus magistrados.

A formação judicial foi, dessa forma, sistematizada a nível nacional, e as escolas institucionais dos tribunais federais e estaduais passaram a ter que observar o determinado nas

---

83 CF, art. 93, inc. I: “ingresso na carreira, cujo cargo inicial será o de juiz substituto, mediante concurso público de provas e títulos, com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil em todas as fases, exigindo-se do bacharel em direito, no mínimo, três anos de atividade jurídica e obedecendo-se, nas nomeações, à ordem de classificação”.

84 CF, art. 93, inc. 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”.

85 CF, art. 93, inc. II, “c”: “a 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”.

diretrizes pedagógicas da Enfam<sup>86</sup> no que tange ao planejamento, à implementação, ao acompanhamento e à avaliação de suas ações educacionais oficiais voltadas à formação e ao aperfeiçoamento de seus magistrados, acarretando uma total transformação na concepção e na organização das atividades promovidas por essas escolas.

O projeto educacional da Enfam teve como foco que as ações educacionais fossem voltadas a capacitar os magistrados para a prática jurisdicional a ser exercida em contextos sociais cada vez mais complexos, mediante o desenvolvimento de competências desses magistrados, por meio de cursos de formação inicial e de educação continuada ao longo da carreira.

Portanto, tem-se que a importância da proposta da Escola Nacional reside justamente em promover, mediante ações formativas, o desenvolvimento das competências necessárias dos magistrados para a sua prática laboral. E, para tanto, entende a Enfam que competência seja:

[...] 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. (Diretrizes Pedagógicas da Enfam)

Entende a Escola Nacional que o conceito de competência seja integrado por três dimensões que se articulam de forma indissociável nas práticas profissionais, incluindo as competências específicas (saber fazer), as competências cognitivas (saber conhecer) e as competências comportamentais (saber ser ou saber conviver).

Nesse sentido, e considerando que, na prática jurisdicional, igualmente se articulam essas três dimensões do conceito de competência, buscou-se investigar, a partir da prática laboral do juiz, quais são as suas formas de atuação e as realizações que resultam dessas ações, refletindo, desse modo, as competências judiciais a serem requeridas do juiz para uma prestação jurisdicional de qualidade e em um prazo adequado, isso sem desconsiderar que essa articulação envolve não somente a dimensão individual do juiz, mas também as condições materiais de trabalho e as práticas coletivas da equipe de trabalho.

Daí a relevância dessa identificação, uma vez que, atualmente, as escolas trabalham tão somente com a compreensão do conceito de competência de forma abstrata, o que gera uma certa insegurança no planejamento dos cursos. Sabe-se que as ações educacionais devem ser planejadas e organizadas visando a desenvolver as competências dos magistrados para a prática laboral, sem, contudo, ter-se a exata noção de que competências são essas.

---

86 Resolução Enfam nº 7/2017, que dispõe sobre as diretrizes pedagógicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados.

Portanto, essa identificação das competências a serem requisitadas de um magistrado visa a que as ações educacionais possam ser planejadas com maior eficiência e segurança, possibilitando que os processos de ensino-aprendizagem sejam efetivamente significativos e promovam o desenvolvimento das competências indispensáveis a uma prestação jurisdicional eficiente, eficaz e célere.

Esse apontamento das competências judiciais possibilita igualmente uma melhor compreensão das reais necessidades dos magistrados com respeito a que competências precisam ser mais desenvolvidas em razão da sua prática laboral e de todo o contexto de trabalho no qual está inserido, uma vez que a competência se traduzirá no agir do magistrado frente a suas situações de trabalho.

Pois, segundo nos ensina Le Boterf (2003): “a competência pode ser comparada a um ato de enunciação que não pode ser compreendido sem referência ao sujeito que o emite ou ao contexto no qual se situa. [...] A competência é sempre competência – de um ator – em situação. Ela ‘emerge’ mais do que precede”.

Embora compreendendo que o elenco de competências identificado não seja único e que outras competências poderão ser agregadas, entende-se pela relevância de ter-se esse conjunto de competências identificado como um norte a orientar as ações educacionais das escolas institucionais dos tribunais na formação e no aperfeiçoamento de seus magistrados.

Igualmente, tem-se que a identificação das competências a serem requeridas dos magistrados possam ser empregadas como indicadores do perfil de magistrado a ser selecionado nos concursos de ingresso na carreira da magistratura, uma vez que, hoje ainda, os tribunais selecionam seus candidatos ao cargo de juiz com base quase que exclusivamente em conhecimentos técnico-jurídicos, pois não dispõem de um conjunto definido de qualidades, valores, atitudes e habilidades que entendam que devam ser observados na prática laboral do magistrado.

Dessa forma, a identificação desse grupo de competências poderá ser utilizada na formação desse perfil de magistrado a ser recrutado e, posteriormente, será de utilidade nos processos de acompanhamento e avaliação do desempenho desses magistrados na carreira pelas próprias corregedorias dos tribunais, que, da mesma forma, não dispõem de indicadores para essas avaliações, variando conforme o entendimento pessoal de cada corregedor e, a partir dessas ações de acompanhamento e avaliação de resultados, as Escolas poderão ser demandadas para planejar e executar atividades educacionais voltadas justamente para desenvolver essas competências dos magistrados de maneira a oferecer uma prestação jurisdicional que atenda às demandas sociais.

Assim, acredita a pesquisadora, ao responder este quarto e último objetivo específico desta pesquisa de mestrado (“desenvolver uma análise crítica das ações de seleção e formação dos magistrados, tendo como base o elenco de competências identificado na pesquisa”), estar contribuindo, de alguma forma, para o aperfeiçoamento dos processos de seleção e formação de magistrados nacionais.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao assumirmos a responsabilidade da construção de um projeto, muitas vezes, não temos a dimensão correta do seu desdobramento. Ressalvada a (in)devida comparação, é quase como criar um filho: dedicamos a ele nossos melhores pensamentos, projetamos seus caminhos, empenhamo-nos ao máximo para o seu desenvolvimento e, ao final, esperamos confiantes que, de fato, tenhamos tido êxito na nossa criação.

Dessa forma, ao concluir esse grande desafio que foi o curso de mestrado, faz-se indispensável voltar ao início e percorrer novamente os caminhos traçados, pensar nos objetivos almejados e verificar o quanto tudo isso foi significativo e vale a pena ser compartilhado. Concluo esta etapa da minha vida bastante diferente da pessoa do ingresso! Os ensinamentos dos professores, as trocas com os colegas, as múltiplas leituras descortinaram um mundo, pelo qual me encantei e que me possibilitou uma melhor e mais refinada compreensão do que seja ser humano, a qual somente o conhecimento é capaz de proporcionar. “Aprender é o maior dos prazeres”, ensinava Aristóteles em sua famosa obra **A Poética**.

Agora, é chegada a hora de revisitar os pontos importantes desse trajeto, avaliar os resultados alcançados, as lições aprendidas enquanto pesquisadora e estudiosa do tema e, por óbvio, as contribuições que poderão ser deixadas para a continuidade de novos trabalhos que também tenham como interesse esse importante campo de estudos: a seleção e a formação de magistrados.

Muitos anos trabalhando na coordenação de processos seletivos e educacionais voltados à magistratura federal motivaram-me a perquirir, na via científica e de forma sistematizada, sobre vários aspectos que poderiam, eventualmente, conduzir a uma melhor compreensão de quem são os juízes brasileiros e de que capacidades são desejadas desses profissionais para que, efetivamente, cumpram com ética e responsabilidade o seu compromisso de julgadores de seus semelhantes em prol da pacificação dos tantos conflitos sociais existentes.

Assim, o objetivo geral deste trabalho foi o de investigar quais seriam as competências relacionadas à prática jurisdicional que deveriam ser requisitadas dos magistrados, tendo como base a Constituição Federal, a cultura e os valores nacionais. Deve-se aqui ressaltar que, embora o conceito de competência contemple distintas compreensões, tomou-se como uma das referências conceituais para o desenvolvimento do trabalho a formulação de Perrenoud (2002), para quem:

[...] define-se competência como a aptidão para enfrentar uma família de situações análogas, mobilizando de uma forma correta, rápida, pertinente e criativa múltiplos **recursos cognitivos; saberes**, capacidades, micro-competências, informações, valores, **atitudes**, esquemas de percepção, de avaliação e raciocínio. (grifo nosso, para ressaltar a compreensão de que se trata de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes a serem mobilizadas para a realização de uma atividade)

É relevante ressaltar que, para a escolha deste tema e também para a definição dos objetivos propostos, foi decisivo o projeto de formação e aperfeiçoamento da magistratura nacional que vem sendo capitaneado pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam) e paulatinamente implementado pelas escolas institucionais dos tribunais federais e estaduais brasileiros, em cumprimento ao disposto na Emenda Constitucional nº 45/2004.

Essa emenda à Constituição Federal determinou a Reforma do Poder Judiciário, que, dentre outras medidas, criou aquela Escola Nacional (Enfam) e firmou o propósito de que juízes participassem de cursos de formação e aperfeiçoamento durante seu período de vitaliciamento, nesse caso de forma compulsória, e ao longo da carreira, para os fins de promoção na carreira, como forma de assegurar o seu aperfeiçoamento de forma permanente.

O projeto educacional da Enfam, diferentemente das propostas tradicionais de cursos jurídicos, incluindo os próprios cursos de Direito, buscou desenvolver processos educativos com foco no desenvolvimento de competências judiciais, tendo os próprios magistrados como protagonistas desse processo de construção coletiva do conhecimento, visando com isso a que os juízes atuem para uma prestação jurisdicional mais eficaz, efetiva e célere e que possa atender às demandas e às necessidades da sociedade brasileira atual.

Os pilares dessa formação judicial estão fundamentados nos valores da ética e do humanismo e no conhecimento multidisciplinar. Defende a Enfam que os juízes devam ser críticos e criativos e que o seu desenvolvimento deva ser integral, buscando não somente o conhecimento técnico, mas também de outras habilidades e atitudes relacionadas especialmente ao “saber-ser”, as quais não fazem parte dos currículos dos cursos de Direito e se tornam imprescindíveis para quem tem a função de julgar seu semelhante. Afinal, o juiz será aquele a quem competirá a decisão sobre conflitos sociais de toda ordem; determinará medidas que poderão afastar filhos dos pais; decidirá sobre sua liberdade, sobre seu patrimônio e também sobre o próprio meio ambiente.

Nesse sentido, avaliando como fundamental, tanto para os processos seletivos quanto para os projetos de educação judicial, a identificação de quais seriam as competências a serem requisitadas dos magistrados em sua prática jurisdicional, a pesquisadora, na perspectiva qualitativa do trabalho, concluiu por quatro grupos de competências: sociocomunicativas,

administrativas e organizacionais, técnico-jurídicas e pessoais, atendendo assim ao primeiro objetivo específico da pesquisa.

Considerou-se para tal conclusão o próprio sentido atribuído à competência por Le Boterf (2003), de que “a competência é descrita em termos de atividade”. Buscou-se, assim, na descrição das competências, a sua identificação em forma de atividades a serem realizadas pelo magistrado no seu dia a dia nos tribunais para tomada de decisão, problematizando-as quanto ao seu contexto e quanto aos aspectos mais significativos e, por vezes, controversos em relação ao fato a ser decidido, pois, conforme ensina Le Boterf (2003, p. 16):

Todos os dias, a experiência mostra que pessoas que possuem conhecimentos ou capacidades não sabem mobilizá-los de modo pertinente e no momento oportuno, em uma situação de trabalho. A atualização daquilo que se sabe em um contexto singular (marcado por relações de trabalho, por uma cultura institucional, por eventualidades, imposições temporais, recursos...) é reveladora da passagem à competência. Esta realiza-se na ação.

E, aqui, cabe uma importante ponderação: observou-se a incompletude dos conhecimentos eminentemente técnicos para resolução das questões. Contrariamente, é preciso valer-se muito mais de atitudes e valores calcados no “saber-ser” e nas habilidades relacionais para que se obtenha um eficiente desempenho profissional e com isso se alcance a decisão mais próxima do ideal de justiça.

Ocorre que, independentemente da profissão, os processos de ensino são falhos quanto à formação do indivíduo como um ser integral, ocupando-se, na maior parte do tempo, da parte racional exclusivamente, deixando o lado emocional como se fosse algo acessório e complementar. Na verdade, a aprendizagem deveria dar-se de forma integrada, e não como se fossem os indivíduos seres formados por “caixas” apartadas (racional e emocional). A consequência direta disso é que se têm profissionais com alta qualificação técnica, porém desprovidos de saberes atitudinais e relacionais, o que, no caso dos magistrados, se torna mais grave e pode acarretar resultados perversos. “Juiz tecnicamente preparado, mas insensível, será incapaz de concretizar as promessas do constituinte. O insensível é quase sempre um burocrata” (NALINI, 2015, p. 267).

Após a identificação dessas competências oriundas da análise qualitativa da pesquisa e, portanto, bastante impregnada da percepção da pesquisadora, buscou-se a validação dos resultados por meio da organização de uma outra investigação, agora de cunho quantitativo. Para tanto foi elaborado um instrumento de coleta de dados no formato de um questionário *online*, o qual foi submetido a juízes estaduais e federais de vários estados do país. Os resultados desse aporte quantitativo referendaram os achados da pesquisadora.

Pode-se também afirmar que esta dissertação contribuiu para a organização de um percurso para uma investigação com abordagem quali-quantitativa, uma vez que os resultados da investigação quantitativa, evidenciados por meio de estatística descritiva, serviram para demonstrar que as conclusões resultantes da abordagem qualitativa (identificação de competências) eram relevantes e foram dessa maneira entendidas pelos magistrados respondentes da pesquisa. Isso significa dizer que os resultados provenientes da análise qualitativa foram inteiramente suportados pela análise descritiva de feição quantitativa, identificando-se assim as competências e as variáveis que as compõem e, dessa forma, respondendo ao segundo e ao terceiro objetivos específicos desta pesquisa de mestrado.

Há igualmente que se destacar que as análises estatísticas descritivas realizadas contribuíram para a validação dos achados (competências) da pesquisa qualitativa do trabalho, possibilitando a identificação daquelas competências que têm mais importância na prática jurisdicional do magistrado (terceiro objetivo específico da pesquisa). Por outro lado, as análises multivariadas realizadas (teste *t* de *student* e análise de variância) possibilitaram a comparação dos resultados entre grupos distintos de magistrados, considerados pelo sexo, pelo tipo de magistratura (se federal ou estadual) e também pelo tempo de magistratura, em relação às competências apontadas (terceiro objetivo específico da pesquisa), possibilitando a identificação de diferenças entre esses grupos, sinalizando resultados interessantes que podem constituir-se em fontes motivacionais para novas pesquisas em busca de um conhecimento mais aprofundado quanto à magistratura nacional.

A relevância dos achados concernentes à identificação das competências a serem requeridas dos magistrados possibilita que os projetos educacionais das escolas de magistratura dos tribunais adquiram parâmetros seguros para operar no planejamento de ações de seleção e formação judicial, bem como permite aos tribunais ter indicadores confiáveis para os processos seletivos dos concursos de ingresso na carreira da magistratura (quarto objetivo específico da pesquisa).

É de se salientar, do mesmo modo, o rigor na elaboração dos instrumentos usados na pesquisa, que resultou na validação do seu conteúdo e contribuiu com a fidedignidade dos resultados apresentados. O percurso metodológico desenvolvido foi fundamental para que fossem respondidos os objetivos da investigação, confiando-se que a combinação de pesquisas qualitativas e quantitativas serve para qualificar a coleta dos dados, ampliar a compreensão do problema em estudo e fortalecer os achados resultantes.

Um outro aspecto a ser destacado nesta pesquisa é o seu caráter interdisciplinar, pois foi fruto de uma parceria entre profissionais de formações distintas – direito, administração e

comunicação – e desenvolvida na perspectiva da educação. E isso vem confirmar a premissa de que, em um mundo de relações complexas e efêmeras, é essencial a utilização de saberes de áreas diversas em que abordagens complementares são muito bem-vindas e contribuem decisivamente para a resolução dos problemas da sociedade contemporânea.

Entende-se como de extrema relevância para a sociedade e, em especial, para os cidadãos mais carentes, em razão da imensa desigualdade social que assola este país, a existência de parâmetros que conduzam com segurança à seleção dos melhores profissionais, não apenas em termos de conhecimentos técnicos, mas sobretudo de habilidades e atitudes humanistas e de sensibilidade. E que, identicamente, esses indicativos possam contribuir para o planejamento de ações educacionais que, de forma efetiva, desenvolvam as competências indispensáveis para que os juízes possam, de forma ética, responsável e equilibrada, em seu dever de dar a justa solução aos conflitos sociais, fazê-lo com o rigor e o verdadeiro sentido esperado de justiça social.

Para concluir, vou um pouco além da formação dos magistrados. Acredito que se possa avançar um pouco mais e revisitar os currículos dos próprios cursos de graduação em Direito, a fim de que os conteúdos dogmáticos deixem de ser as únicas fontes de aprendizagem desses futuros profissionais; que sejam também trabalhados nos processos formativos outras competências desses operadores do direito, alargando o seu espectro de atuação para um agir em que outras habilidades e atitudes sejam utilizadas e possam contribuir para a paz social. É preciso deixar de fomentar a cultura exclusivamente adversarial do Direito, tão característica dos profissionais dessa área do conhecimento!

E, para isso, é fundamental a contribuição que possa ser dada a partir de fundamentos pedagógicos nutridos pela ética, pelo humanismo e pela interdisciplinaridade do conhecimento.

Como referi logo no início destas ponderações finais, somente com a disposição para aprender e conhecer de forma aberta, crítica, reflexiva e criativa, em que todos são responsáveis por todos, é que alcançaremos a verdadeira condição de seres humanos que somos.

A satisfação do dever cumprido e, mais do que isso, a felicidade pelo aprendizado adquirido não somente quanto a aspectos cognitivos, mas especialmente quanto à importância de perceber o valor dos aspectos afetivos e sociais como principais caminhos para o incontestável desenvolvimento da humanidade.

## REFERÊNCIAS

ACADEMY OF EUROPEAN LAW (ERA); EUROPEAN JUDICIAL TRAINING NETWORK (EJTN). **Judicial training in the European Union Member States**. Brussels: European Parliament, 2011. Disponível em: <[http://europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2011/453198/IPOL-JURI\\_ET\(2011\)453198\\_EN.pdf](http://europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2011/453198/IPOL-JURI_ET(2011)453198_EN.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2018.

ANTONELLO, Claudia Simone. **Alternativas de articulação entre programas de formação gerencial e as práticas de trabalho: uma contribuição no desenvolvimento de competências**. 2004. 378f. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

ARMYTAGE, Livingston. **Educating judges: towards improving justice: a survey of global practice/edited reprint with updated research by Livingston Armytage**. Netherlands: Koninklijke Brill NV, 2015.

\_\_\_\_\_. Leadership for judicial educators: vision for reform. **Journal of the International Organization for Judicial Training**, n. 3, p. 16-34, 2015.

ASTI VERA, Armando. **Metodologia da pesquisa científica**. Traduzido por Maria Helena Guedes Crespo e Beatriz Marques Magalhães. Porto Alegre: Globo, 1983.

ATIENZA, Manuel. **As razões do Direito**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2014.

BEHAR, Patrícia Alejandra (org.). **Competências em educação a distância**. Porto Alegre: Penso, 2013.

BELLEY, Jean-Guy. Vous qui êtes un client just et honnête. In: BARANES, William; FRISON-ROCHE, Marie-Anne. **La Justice, l'obligation impossible**. Paris: Autrement, 1995.

BERNARDO, G. **Educação pelo argumento**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

BERTELLI, V.; S. Á, L. V. Reflexões em torno da composição dos tribunais eleitorais. In: COSTA, D. C. G. da (org.). **Temas atuais de Direito Eleitoral: estudos em homenagem ao Ministro José Augusto Delgado**. São Paulo: Pílares, 2009.

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

BONAVIDES, Paulo. **Teoria do Estado**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

BOURDIEU, Pierre. **Sobre a televisão**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1997.

BOYATIZIS, R. **The competent manager: a model of effective performance**. New York: Wiley, 1982.

BUZAID, Alfredo. Da uniformização da jurisprudência. **Revista Ajuris**, Porto Alegre, n. 34, 1985.

CALMON DE PASSOS, J. J. A função social do processo. In: WAMBIER, Luiz Rodrigues; GOMES JÚNIOR, Luiz Manoel; TEOTÔNIO, Paulo José Freire; SANTOS FILHO, Ronaldo Felon (coords.). **As novas fronteiras do Direito Processual**. São Paulo: RCS, 2007.

CAMPOS, Fernando Teófilo. **Sistemas de common law e de civil law: conceitos, diferenças e aplicações**. 2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/amp/artigos/62799/1>>. Acesso em: 21 maio 2019.

CANOTILHO, J. J. G. O Direito Constitucional como ciência de direção: o núcleo essencial de prestações sociais ou a localização incerta da socialidade (contributo para a reabilitação da força normativa da constituição social). In: \_\_\_\_\_; CORREIA, M. O. G.; CORREIA, E. P. B. (orgs). **Direitos fundamentais sociais**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CAPEZ, Fernando. **Curso de Direito Penal: parte geral**. São Paulo: Saraiva, 2011.

CAPPELLETTI, Mauro. **Juízes irresponsáveis?** Traduzido por Carlos Alberto Alvaro de Oliveira. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1989.

CAPPELLETTI, Mauro. **Juízes legisladores?** Traduzido por Carlos Alberto Alvaro de Oliveira. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1999.

CARVALHO, A. A linguagem jurídica: uma porta (fechada) para o acesso à justiça. **Correio Braziliense**, Brasília, 27 mar. 2006.

CASTANHEIRA NEVES, António. **Digesta: escritos acerca do direito, do pensamento jurídico, da sua metodologia e outros**. Coimbra: Coimbra, 1995. v. 1.

CASTRO JÚNIOR, Osvaldo Agripino de. **Teoria e prática do direito comparado e desenvolvimento: Estados Unidos x Brasil**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2002.

CATLIN, D. W. Michigan's magic touch in educating judges. **Judges Journal**, Michigan, n. 4, 1986.

CHARLOT, Bernard. **Da relação com o saber às práticas educativas**. São Paulo: Cortez, 2013.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COELHO, Fábio Ulhoa. Prefácio à edição brasileira. In: PERELMAN, Chan; OLBRECHTS-TYTECA, Lucie. **Tratado da argumentação: a nova retórica**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Traduzido por Magda Lopes. Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O poder dos juízes**. 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2002.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1985.

DINES, Alberto. Mídia, civilidade, civismo. In: LERNER, Julio (ed.). **O preconceito**. São Paulo: Imesp, 1996/1997.

DROR, Yehezkel. **A capacidade para governar**. Informe ao Clube de Roma. São Paulo: Fundap, 1999.

EINSTEIN, Albert. On the generalized theory of gravitation. **Scientific American**, v. 182, n. 4, p. 13-17, abr. 1950. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/24967425>>. Acesso em: 29 maio 2019.

FALCONI, V. **Gerenciamento da rotina do trabalho no dia a dia**. Nova Lima: Falconi, 2004.

FERRAZ, Taís Schilling. Engenharia por competências: um importante referencial na formação de magistrados. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n. 74, out. 2016. Disponível em: <[http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao074/Taís\\_Ferraz.html](http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao074/Taís_Ferraz.html)>. Acesso em: 05 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. O ensino do Direito no Brasil: a formação dogmática do jurista e os desafios do modelo de respeito aos precedentes judiciais. **Revista da Escola da Magistratura do TRF da 4ª Região**, Porto Alegre, a. 4, n. 9, p. 159-176, jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Um novo olhar sobre a seleção e a formação de magistrados. **Interesse Público – IP**, Belo Horizonte, a. 18, n. 95, p. 15-31, jan./fev. 2016.

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

FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão em Poder Judiciário: administração pública e gestão de pessoas**. Curitiba, 2014.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREITAS, Vladimir Passos de. Os desafios da inteligência artificial no Poder Judiciário. **Consultor Jurídico**, 31 mar. 2019. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2019-mar-31/segunda-leitura-desafios-inteligencia-artificial-poder-judiciario>>. Acesso em: 17 abr. 2019.

GARAPON, Antoine. **O juiz e a democracia: o guardião das promessas**. Rio de Janeiro: Reva, 1999.

GOLÇALVES JÚNIOR, Mário. A súmula vinculante e blindagem da jurisprudência. **Doutrina ADCOAS**, n. 9, maio 2005.

GUEDES, Terezinha Aparecida. **Estatística descritiva**. Disponível em: <[http://www.each.usp.br/rvicente/Guedes\\_etal\\_Estatistica\\_Descritiva.pdf](http://www.each.usp.br/rvicente/Guedes_etal_Estatistica_Descritiva.pdf)>. Acesso em: 25 maio 2019.

HABERMAS, Jurgen. **A ética da discussão e a questão da verdade**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

HOPPEN, Joni. Big Data no Judiciário: como análises preditivas e machine learning podem acelerar os processos judiciais no Brasil. **Saj Digital**, 18 nov. 2016. Disponível em: <[http://www.sajdigital.com.br/pesquisa-desenvolvimento/analises-preditivas-e-machine-learning/?utm\\_campaign=Plugin+Social&utm\\_medium=email\\_this&utm\\_source=email](http://www.sajdigital.com.br/pesquisa-desenvolvimento/analises-preditivas-e-machine-learning/?utm_campaign=Plugin+Social&utm_medium=email_this&utm_source=email)>. Acesso em: 17 abr. 2019.

KANAAVE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. das G. (orgs.). **Gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2010.

KNOWLES, Malcom S. **The adult education movement in the United States**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1962.

\_\_\_\_\_. **The modern practice of adult education: andragogy versus pedagogy**. New York: Association Press, 1970.

KUENZER, Acácia. 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, jan./abr. 2003.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Traduzido por Patrícia Chittoni Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOPES, João Batista. Os poderes do juiz e o aprimoramento da prestação jurisdicional. **Revista de Processo**, v. 9, n. 35, p. 24-67, jul./set. 1984.

MACEDO, Lino de. Situação-problema: forma e recurso de avaliação, desenvolvimento de competências e aprendizagem escolar. In: PERRENOUD, Philippe; THURLER, Monica Gather. **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

MACIEL, Roger Luiz. Linguagem jurídica: é difícil escrever direito? **Conjur**, 25 jul. 2007. Disponível em: <[https://www.conjur.com.br/2007-jul-25/linguagem\\_juridica\\_dificil\\_escrever\\_direito](https://www.conjur.com.br/2007-jul-25/linguagem_juridica_dificil_escrever_direito)>. Acesso em: 21 abr. 2019.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. Traduzido por Robert Brian Taylor. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARINA, José Antonio. **Ética para náufragos**. Rio de Janeiro: Guarda-Chuva, 2009.

MARQUES NETO, Floriano de Azevedo; FREITAS, Rafael Vêras. A nova LINDB e o consequencialismo jurídico como mínimo essencial. **Revista Consultor Jurídico**, 18 maio 2018. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2018-mai-18/opiniao-lindb-quadrantes-consequencialismo-juridico>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

MARTIN, Waine. **Future directions in judicial education**. 2011. Disponível em: <[http://www.supremecourt.wa.gov.au/\\_files/Future\\_Directions\\_in\\_Judicial\\_Education\\_January\\_2011\\_NZ.pdf](http://www.supremecourt.wa.gov.au/_files/Future_Directions_in_Judicial_Education_January_2011_NZ.pdf)>. Acesso em: 23 jan. 2018.

MASON, Anthony. Introduction. In: ARMYTAGE, Livingston. **Educating judges: towards a new model of continuing judicial learning**. Kluwer Law International, 1996.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, jan. 1973.

MODELSKI, Daiane. **Competências docentes relacionadas ao uso pedagógico de tecnologias digitais: um estudo envolvendo disciplinas semipresenciais**. 2015. 165f. Dissertação (Mestrado em Educação), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

MONDOLFO, R. Problemas y métodos de investigación en la historia de la filosofía. Tucumán: Instituto de Filosofía, 1949.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva**. 3. ed. rev. e ampl. Ijuí: Unijuí, 2016.

MOREIRA, José Carlos Barbosa. A participação do juiz no processo civil. In: GRINOVER, Ada Pellegrini et al. **Participação e processo**. São Paulo: RT, 1988.

MORIN, Edgar. **Os setes saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

MOROSINI, Marília Costa. Estado do conhecimento e questões do campo científico. **Educação**, Santa Maria, v. 40, n. 1, p. 101-116, jan./abr. 2015.

NAÇÕES UNIDAS (ONU). Escritório Contra Drogas e Crime (UNODC). **Comentários aos Princípios de Bangalore de Conduta Judicial**. Traduzido por Marlon da Silva Maia e Ariane Emílio Kloth. Brasília: Conselho da Justiça Federal, 2008.

NALINI, José Renato. **A rebelião da toga**. 3. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

\_\_\_\_\_. **Ética da magistratura: comentários ao Código de Ética da Magistratura Nacional – CNJ**. 3. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012.

\_\_\_\_\_. **Ética geral e profissional**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

\_\_\_\_\_. **O juiz e o acesso à justiça**. 2. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.

\_\_\_\_\_; PIRES, Luis Manuel Fonseca; RODOVALHO, Maria Fernanda. **Ética para o juiz: um olhar externo**. São Paulo: Quartier Latin, 2014.

NEGREIROS, Teresa. **Teoria do contrato: novos paradigmas**. Rio de Janeiro: Renovar, 2002.

OLIVEIRA, José do Carmo Veiga de. **A força do efeito vinculante no novo CPC: mercado, economia, globalização, sistema jurídico e direitos humanos fundamentais**. Belo Horizonte: D'Plácido, 2016.

PERELMAN, Chaim; OLBRECHTS-TYTECA, Lucie. **Tratado da argumentação: a nova retórica**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

PÉREZ-GÓMEZ, Ángel I. **Educação na era digital: a escola educativa**. Traduzido por Marisa Guedes. Porto Alegre: Penso, 2015.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

\_\_\_\_\_; THURLER, Monica Gather; MACEDO, Lino. **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Traduzido por Cláudia Schilling e Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PETERSEN, Tomás. Inteligência artificial no Judiciário: a segunda fase da transformação digital no Direito. **SAJ Digital**, 25 jul. 2018. Disponível em: <<https://sajdigital.com/pesquisa-desenvolvimento/inteligencia-artificial-no-judiciario/>>. Acesso em: 02 jul. 2019.

PETRI, M. J. C. **Manual de linguagem jurídica**. São Paulo: Saraiva, 2008.

PISTORI, M. H. C. O gênero jurídico: a forma e as fórmulas do conflito. **Revista Quorum**, Campinas, p. 10-18, 7 maio 1999.

POSSATO, M. C. Guimarães. As interfaces da linguagem jurídica. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v. XV, n. 99, abr. 2012. Disponível em: <[http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=11494](http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11494)>. Acesso em: 21 abr. 2019.

REAVES, Richard. Continuing education for judges. In: **Conferência Internacional para a Formação de Magistrados**, Pernambuco, dez. 2015.

REBELO DE SOUZA, Marcelo. **Orgânica judicial, responsabilidade dos juízes e Tribunal Constitucional**. Lisboa: AAFDL, 1992.

REIF, F. The competitive world of the pure scientist. **Science**, v. 134 (3494), 15 dez. 1961.

RODRIGUES, Horácio Vanderlei. **Pensando o ensino do Direito no século XXI: diretrizes curriculares, projeto pedagógico e outras questões pertinentes**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2005.

ROESLER, Claudia Rosane. **O sistema de seleção e formação dos juízes na Espanha**. 2006. 86 f. Relatório (Pós-Doutorado em Filosofia), Departamento de Filosofia do Direito, Universidade de Alicante, Alicante, Espanha, 2006.

RONVIN, Xavier. The principles of judicial training: towards international recognition? In: **Conferência Internacional para a Formação de Magistrados**, Pernambuco, dez. 2015.

ROVER, Aires José. A tecnologia como fator de democratização do Direito. **Sequência: Estudos Jurídicos e Políticos**, v. 18, n. 35, p. 50-55, 1997.

SAINT-SERNIN, Bertrand. **Le décideur**. Paris: Gallimard, 1979.

SANTA CRUZ, Frank Ned. **Inteligência artificial no Judiciário**. Disponível em: <<https://megalhas.com.br/arquivos/2017/5/art20170504-08.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2019.

SANTOS, Boaventura de Souza et al. **A administração e a gestão da justiça**: análise comparada das tendências de reforma. Coimbra: Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, 2001.

\_\_\_\_\_. Uma cartografia simbólica das representações sociais: prolegômenos e uma concepção pós-moderna do direito. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v. 24, 1988.

SCHUARTZ, L. F. Consequencialismo jurídico, racionalidade decisória e malandragem. **RDA**, n. 248, p. 130-158, maio/ago. 2008.

SERRA, L. U. de M. **Gestão de serventias judiciais**. [S/l]: Fundação Getúlio Vargas, Programa Capacitação em Poder Judiciário, [s/d].

SILVEIRA, F. E. Pesquisas, enquetes e estudos eleitorais. **Civitas**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, dez. 2002.

STRECK, Lenio Luiz. **Compreender direito**: desvelando as obviedades do discurso jurídico. São Paulo: RT, 2013.

\_\_\_\_\_. **Hermenêutica e jurisdição**: diálogos com Lenio Streck. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2017.

SYLVIO MOTTA, Clemente Filho; GUSTAVO BARCHET, Felkl. **Curso de Direito Constitucional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

TALAMINI, Eduardo. **Novos aspectos da jurisdição constitucional brasileira**: repercussão geral, força vinculante, modulação dos efeitos do controle de constitucionalidade e alargamento do objeto de controle direto. Tese (Livre-Docência), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

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

TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. **O juiz**. Belo Horizonte: Del Rey, 1999.

VAZQUEZ, Adolf Sanchez. **Filosofia de la praxis**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

VILELA, Hugo Otávio Tavares. **Além do Direito**: o que o juiz deve saber. Brasília: Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários, 2015.

VITORELLI, Edilson. **O processo coletivo no contexto de grandes desastres**. Palestra proferida no curso de Currículo Permanente de Processo Civil da Escola da Magistratura do TRF4, em 29 de maio de 2019.

VYGOTSKI, L. S. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

WAMBIER, Teresa Arruda Alvim. **Recurso extraordinário e ação rescisória**. 2. ed. São Paulo: RT, 2008.

WERNECK, Luiz Vianna; CARVALHO, Maria Alice Resende de; BURGOS, Marcelo Baumann. **Corpo e alma da magistratura brasileira**. 3. ed. Rio de Janeiro: Revan, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Traduzido por Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZABALA, Antoni. **A prática educativa**: como ensinar. Porto Alegre: Artmed, 1998.

\_\_\_\_\_. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZAFFARONI, Eugenio Raúl. **Poder Judiciário**: crise, acertos e desacertos. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisadora responsável: Isabel Cristina Lima Selau

Professor orientador do estudo: Dr. Alam Casartelli

Instituição/Departamento: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)

Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação: Linha de pesquisa em Formação, Políticas e Práticas em Educação

Prezado(a) Magistrado(a):

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a responder a uma entrevista de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa, é muito importante que o(a) senhor(a) compreenda as informações e instruções contidas neste documento. O(a) senhor(a) tem o direito de desistir a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

Esta pesquisa tem como objetivo investigar que elenco de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) relacionadas à prática jurisdicional deve possuir o juiz brasileiro, tendo por base a Constituição Federal, a cultura e os valores nacionais, as quais deverão servir de norte para os processos de seleção e formação desses magistrados.

Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas em responder a algumas perguntas. Além disso, trará maior conhecimento sobre o tema abordado e sua participação não representará qualquer risco de ordem psicológica para o(a) senhor(a).

As informações fornecidas terão sua privacidade garantida pelo pesquisador responsável. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados forem divulgados em qualquer forma.

Como pesquisadora, comprometo-me a esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida que eventualmente o(a) participante venha a ter, no momento da pesquisa ou posteriormente, pelo *e-mail*: [ilimaselau@gmail.com](mailto:ilimaselau@gmail.com).

## APÊNDICE B – CONVITE PARA PARTICIPAR DA PESQUISA

Magistrados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região e do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul

Senhor(a) Magistrado(a):

Sou Isabel Cristina Lima Selau, mestranda vinculada ao PPGEDU da PUCRS, orientanda do Prof. Alam Casartelli. Estou investigando o rol de saberes, habilidades e atitudes que são esperados de um magistrado para uma atuação jurisdicional eficiente e eficaz.

O problema de pesquisa se intitula da seguinte forma: investigar que elenco de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) relacionadas à prática jurisdicional deve possuir o juiz brasileiro, tendo por base a Constituição Federal, a cultura e os valores nacionais, as quais deverão servir de norte para os processos de seleção e formação desses magistrados.

Dessa forma, gostaria de agendar um horário para realizar uma entrevista de, no máximo, 30 minutos, para conversarmos sobre a sua experiência como magistrado(a).

Desde já agradeço a sua atenção.

Atenciosamente,

Isabel Cristina Lima Selau

Mestranda do PPGEDU da PUCRS

[ilimaselau@gmail.com](mailto:ilimaselau@gmail.com)

**APÊNDICE C – CARTA DE AUTORIZAÇÃO****AUTORIZAÇÃO**

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, responsável pela Instituição \_\_\_\_\_, autorizo a realização do estudo “Formação de magistrados: as competências fundamentais do juiz como referenciais das ações de seleção e formação da magistratura nacional”, a ser conduzido pela pesquisadora abaixo relacionada. Fui informado pela responsável do estudo sobre as características e os objetivos da pesquisa, bem como sobre as atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Declaro, ainda, ter lido e concordado para que esta instituição colabore, participando do presente projeto de pesquisa.

Porto Alegre, XX de abril de 2018.

---

Assinatura do responsável institucional

Mestranda Isabel Cristina Lima Selau

## APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Primeiramente, manifesto meus sinceros agradecimentos pela sua disponibilidade em participar desta pesquisa, que tem como objetivo principal investigar que elenco de competências – aqui entendidas como conhecimentos, habilidades e atitudes – relacionadas à prática jurisdicional deve possuir o juiz brasileiro, tendo como base a Constituição Federal, a cultura e os valores nacionais, e que poderão servir como referenciais para os processos de seleção e formação dos magistrados a partir do contexto da Justiça Federal da 4ª Região e da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul.

### Informações pessoais

1. Qual a sua idade?
2. Qual o seu gênero?
3. Qual a sua formação?
  - 3.1. Em qual instituição de ensino superior concluiu o curso de Direito?
4. Quanto tempo de magistratura?
  - 4.1. Magistratura estadual ou federal?

### Informações sobre o trabalho da magistratura

5. Quais seriam, em sua opinião, os principais fatores motivacionais que levam alguém a escolher essa profissão?
6. Como o(a) senhor(a) definiria o trabalho de magistrado?
7. Que requisitos o(a) senhor(a) considera indispensáveis que o(a) magistrado(a) deva possuir para prestar um trabalho jurisdicional de qualidade? Cite no mínimo cinco.
8. Como um exercício “*contrario sensu*”, o que o(a) senhor(a) consideraria inaceitável como formas de conduta e procedimento de um magistrado? Cite no mínimo três.
9. Além do próprio desempenho profissional, a que outros fatores o(a) senhor(a) atribui relevância para que se alcance uma prestação jurisdicional eficiente, eficaz e dentro de um tempo razoável?
10. O aumento considerável das demandas, os ranqueamentos e as metas de produtividade estabelecidas após a criação do Conselho Nacional de Justiça têm impactado diretamente no trabalho do magistrado. Alguns magistrados chegam a afirmar que esses

aspectos acabam afastando o sentido de justiça que deveria ser a razão do trabalho do juiz. Segundo a publicação do CNJ **Justiça e Pesquisa: trabalhar na magistratura, construção da subjetividade, saúde e desenvolvimento profissional** (2015), a figura do juiz “dono da sentença”, aquele que tem poder, enfraquece-se, e começa a se formar a figura do juiz cumpridor de metas, que faz “sentença em série”. Como o(a) senhor(a) analisa essa transformação? Positiva? Negativa? Por quê?

11. O(a) senhor(a) concorda com a afirmação de que “vestir a toga” significa viver em tempo integral e em todas as esferas da vida a profissão de “ser juiz”?

12. Como o(a) senhor(a) vê o “papel social” da magistratura?

13. O(a) senhor(a) concorda com a criação de mecanismos de julgamento como súmulas vinculantes e julgados de repercussão geral como formas de agilidade e padronização de entendimentos, ou qualifica-os como medidas de restrição ao poder discricionário dos juízes?

### **Informações sobre os processos de formação e aperfeiçoamento**

14. O(a) senhor(a) entende como necessário que o magistrado participe de ações de formação inicial logo após a posse e no vitaliciamento, bem como ao longo da carreira?

15. O(a) senhor(a) costuma participar das ações de formação continuada que o Tribunal oferece? Que tipo de formação o(a) senhor(a) busca? Elas atendem às suas expectativas?

16. Que aspectos positivos o(a) senhor(a) destacaria nessas ações de formação? E negativos?

17. O(a) senhor(a) costuma se inteirar dos programas de formação, dos acervos e das revistas que a Escola da Magistratura do Tribunal costuma disponibilizar para os magistrados? Por quê?

18. Dentro de uma nova perspectiva pedagógica de formação para a magistratura nacional, a Enfam vem trabalhando no sentido de que os cursos oferecidos aos magistrados tenham por objetivo o desenvolvimento das competências requeridas de um magistrado – aqui definidas como um conjunto de capacidades, habilidades e atitudes a serem mobilizadas pelo juiz na situação fática de trabalho –, e não mais com cursos expositivos em que o que prevalece e interessa é a oratória do expositor. O(a) senhor(a) concorda com esse novo modelo?

19. Nessa mesma linha, as escolas de magistratura vêm oferecendo cursos de Formação de Formadores para que os juízes possam atuar na formação de seus próprios pares. O(a) senhor(a) já participou de algum desses cursos? Qual a sua avaliação a respeito? Caso não tenha participado, teria interesse em participar? Por quê?

### **Fechamento**

20. Considerando que ser juiz envolve diferentes tipos de ação, incluindo atividades de gestão, tais como contabilizar a produção da vara, lidar com questões relacionais do trabalho dos servidores, em detrimento do papel mais comum, que é o de julgar, que sugestões o(a) senhor(a) daria para aquele que busca ser um bom magistrado, comprometido com aquelas demandas a que a sociedade espera que ele atenda, em cumprimento ao estabelecido na Constituição Federal e na legislação, que, em última instância, é o que baliza o escopo da sua ação?

## APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO: MAGISTRATURA NACIONAL

QUESTIONÁRIO – MAGISTRATURA NACIONAL

<https://docs.google.com/forms/d/1txENgg8V6Zd7okuV3EJzC4qsdNe...>

### QUESTIONÁRIO – MAGISTRATURA NACIONAL

Este questionário faz parte de uma pesquisa de caráter quantitativo que integra a minha dissertação de mestrado cujo objetivo principal é o de identificar um rol referencial de competências requeridas de um magistrado (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes) no desempenho de sua atividade jurisdicional.

A seguir, são colocadas várias afirmativas. Solicito a gentileza de sua opinião de acordo com a seguinte escala: Discordo totalmente. Discordo. Não concordo nem discordo. Concordo. Concordo totalmente.

Agradeço a sua participação.  
Isabel Cristina Lima Selau

\*Obrigatório

#### DADOS DO RESPONDENTE

**1. SEXO \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Feminino  
 Masculino

**2. Pertencente ao quadro de magistrados da \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Justiça Militar  
 Justiça Eleitoral  
 Justiça Trabalhista  
 Justiça Estadual  
 Justiça Federal

**3. Idade \***

\_\_\_\_\_

**4. Tempo de magistratura \***

\_\_\_\_\_

#### COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E ORGANIZACIONAIS

Considerando que competências possam ser compreendidas como capacidades a serem mobilizadas pelo magistrado no exercício de suas funções jurisdicionais, mediante um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que integram o seu aparato pessoal, um juiz deve:

5. **(A) ... utilizar, para otimização do julgamento de processos sob sua jurisdição, critérios de organização como antiguidade, tempo de conclusão para sentença, entre outros. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

6. **(B) ... estabelecer metas de produtividade levando em conta o contexto e as necessidades do local da jurisdição. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

7. **(C) ... ter um tratamento digno e respeitoso com os servidores, incentivar o seu aperfeiçoamento e flexibilizar seus turnos de trabalho desde que não implique em perda de produtividade. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

8. **(D) ... buscar um ponto de equilíbrio entre a qualidade e a quantidade de suas decisões tendo como foco a resolução dos conflitos. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

9. **(E) ... participar de projetos estratégicos como conciliação, gestão documental, responsabilidade ambiental e/ou de direção como forma de maior integração institucional. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

10. **(F) ... utilizar ferramentas de gestão como instrumentos para obtenção de melhor organicidade da unidade de trabalho; fixação de metas de produtividade, distribuição da força de trabalho, alocação de recursos, etc \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

11. **As competências apontadas, nas afirmações acima, são representativas de que o juiz desenvolve de forma positiva suas competências administrativas e organizacionais em sua prática jurisdicional diária. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

12. **Dentre as competências apontadas nas afirmações acima, indique qual você considera a MAIS IMPORTANTE em se tratando de competências administrativas e organizacionais para o bom desempenho do magistrado. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- A  
 B  
 C  
 D  
 E  
 F

13. **Dentre as competências apontadas nas afirmações acima, indique qual você considera a SEGUNDA MAIS IMPORTANTE em se tratando de competências administrativas e organizacionais para o bom desempenho do magistrado. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- A  
 B  
 C  
 D  
 E  
 F

14. **Dentre as competências apontadas nas afirmações acima, indique qual você considera a TERCEIRA MAIS IMPORTANTE em se tratando de competências administrativas e organizacionais para o bom desempenho do magistrado. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- A  
 B  
 C  
 D  
 E  
 F

### COMPETÊNCIAS TÉCNICO-JURÍDICAS

Considerando que competências possam ser compreendidas como capacidades a serem mobilizadas pelo magistrado no exercício de suas funções jurisdicionais, mediante um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que integram o seu aparato pessoal, um juiz deve:

15. **(A) ... servir-se dos mecanismos de julgamento como súmulas vinculantes e julgados de repercussão geral para formação de seus entendimentos como medidas que servem para a racionalidade e a uniformidade do sistema de justiça como um todo. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

16. **(B) ... fundamentar suas decisões levando em consideração as consequências práticas dela decorrentes, conforme estabelecido na Lei nº 13.655/2018, que alterou a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

17. **(C) ... buscar, na apreciação de ações sob sua competência jurisdicional, soluções autocompositivas e decisões heterocompositivas para resolução dos conflitos. \***  
*Marque todas que se aplicam.*
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Não concordo nem discordo
  - Concordo
  - Concordo totalmente
18. **(D) ... ter domínio sobre os procedimentos processuais. \***  
*Marque todas que se aplicam.*
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Não concordo nem discordo
  - Concordo
  - Concordo totalmente
19. **(E) ... utilizar novas tecnologias na sua prática jurisdicional diária como o uso da inteligência artificial – por exemplo, para que se alcance uma justiça mais acessível e célere. \***  
*Marque todas que se aplicam.*
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Não concordo nem discordo
  - Concordo
  - Concordo totalmente
20. **(F) ... utilizar linguagem jurídica adequada, evitando, contudo, o eruditismo formal. \***  
*Marque todas que se aplicam.*
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Não concordo nem discordo
  - Concordo
  - Concordo totalmente
21. **As competências apontadas, nas afirmações acima, são representativas de que o juiz desenvolve de forma positiva suas competências técnicas em sua prática jurisdicional diária. \***  
*Marque todas que se aplicam.*
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Não concordo nem discordo
  - Concordo
  - Concordo totalmente

22. Dentre as competências apontadas nas afirmações acima, indique qual você considera a **MAIS IMPORTANTE** em se tratando de competências técnico-jurídicas para o bom desempenho do magistrado. \*

Marque todas que se aplicam.

- A  
 B  
 C  
 D  
 E  
 F

23. Dentre as competências apontadas nas afirmações acima, indique qual você considera a **SEGUNDA MAIS IMPORTANTE** em se tratando de competências técnico-jurídicas para o bom desempenho do magistrado. \*

Marque todas que se aplicam.

- A  
 B  
 C  
 D  
 E  
 F

24. Dentre as competências apontadas nas afirmações acima, indique qual você considera a **TERCEIRA MAIS IMPORTANTE** em se tratando de competências técnico-jurídicas para o bom desempenho do magistrado. \*

Marque todas que se aplicam.

- A  
 B  
 C  
 D  
 E  
 F

## COMPETÊNCIAS SOCIO-COMUNICATIVAS

Considerando que competências possam ser compreendidas como capacidades a serem mobilizadas pelo magistrado no exercício de suas funções jurisdicionais, mediante um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que integram o seu aparato pessoal, um juiz deve:

25. (A) ... atuar como agente de transformação social e não como instrumento de manutenção à serviço das elites dominantes. \*

Marque todas que se aplicam.

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

26. **(B) ... atuar com o compromisso de efetivação dos direitos humanos e garantias da dignidade da pessoa humana em cumprimento aos preceitos constitucionais e legais. \***  
*Marque todas que se aplicam.*
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Não concordo nem discordo
  - Concordo
  - Concordo totalmente
27. **(C) ... inter-relacionar-se de forma clara, transparente e objetiva com as partes, os agentes de direito público e privado, entre outros, que integram o processo judicial. \***  
*Marque todas que se aplicam.*
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Não concordo nem discordo
  - Concordo
  - Concordo totalmente
28. **(D) ... manter um relacionamento adequado com a mídia e de cautela quanto a exposições nas redes sociais. \***  
*Marque todas que se aplicam.*
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Não concordo nem discordo
  - Concordo
  - Concordo totalmente
29. **(E) ... exercer a função social da magistratura, embora relevante, dentro dos limites do processo. O "ativismo judicial" não deve ser um fim a ser perseguido. \***  
*Marque todas que se aplicam.*
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Não concordo nem discordo
  - Concordo
  - Concordo totalmente
30. **(F) ... buscar a construção de um mesmo arcabouço de valores para a organização de um sistema de justiça coerente e uniforme. \***  
*Marque todas que se aplicam.*
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Não concordo nem discordo
  - Concordo
  - Concordo totalmente

31. **As competências apontadas, nas afirmações acima, são representativas de que o juiz desenvolve de forma positiva suas competências competências sócio-comunicativas em sua prática jurisdicional diária. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

32. **Dentre as competências apontadas nas afirmações acima, indique qual você considera a MAIS IMPORTANTE em se tratando de competências sócio-comunicativas para o bom desempenho do magistrado. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- A  
 B  
 C  
 D  
 E  
 F

33. **Dentre as competências apontadas nas afirmações acima, indique qual você considera a SEGUNDA MAIS IMPORTANTE em se tratando de competências sócio-comunicativas para o bom desempenho do magistrado. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- A  
 B  
 C  
 D  
 E  
 F

34. **Dentre as competências apontadas nas afirmações acima, indique qual você considera a TERCEIRA MAIS IMPORTANTE em se tratando de competências sócio-comunicativas para o bom desempenho do magistrado. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- A  
 B  
 C  
 D  
 E  
 F

## COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Considerando que competências possam ser compreendidas como capacidades a serem mobilizadas pelo magistrado no exercício de suas funções jurisdicionais, mediante um conjunto

de conhecimentos, habilidades e atitudes que integram o seu aparato pessoal, um juiz deve:

35. **(A) .. atuar de forma imparcial, independente e de acordo com os padrões éticos e legais na busca da justa solução para os conflitos sociais e estabilidade das relações sociais. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

36. **(B) ... participar de cursos de formação e aperfeiçoamento no início e ao longo da carreira em cumprimento ao preceito constitucional que dispõe sobre a frequência e aproveitamento de juízes em cursos reconhecidos de aperfeiçoamento. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

37. **(C) ... buscar a interlocução com os pares a fim de compartilhar experiências e conhecer novas práticas. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

38. **(D) ... debater e refletir criticamente sobre processos de trabalho com vista a obter melhores formas de atuação; \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

**39. (E) ... desenvolver a escuta ativa e praticar a alteridade. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

**40. (F) ... atuar de forma ética, responsável, flexível e equilibrada. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

**41. As competências apontadas, nas afirmações acima, são representativas de que o juiz desenvolve de forma positiva suas competências pessoais em sua prática jurisdicional diária. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

**42. Dentre as competências apontadas nas afirmações acima, indique qual você considera a MAIS IMPORTANTE em se tratando de competências pessoais para o bom desempenho do magistrado. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- A
- B
- C
- D
- E
- F

43. Dentre as competências apontadas nas afirmações acima, indique qual você considera a **SEGUNDA MAIS IMPORTANTE** em se tratando de competências pessoais para o bom desempenho do magistrado. \*

*Marque todas que se aplicam.*

- A
- B
- C
- D
- E
- F

44. Dentre as competências apontadas nas afirmações acima, indique qual você considera a **TERCEIRA MAIS IMPORTANTE** em se tratando de competências pessoais para o bom desempenho do magistrado. \*

*Marque todas que se aplicam.*

- A
- B
- C
- D
- E
- F