

## **ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA DA MAGISTRATURA REGIONAL FEDERAL DA 2ª REGIÃO**

### **ANALYSIS OF THE STRATEGIES OF THE PEDAGOGICAL POLITICAL PROJECT OF THE FEDERAL REGIONAL MAGISTRACY SCHOOL OF THE 2ND REGION**

Erica de Sousa Costa<sup>1</sup>  
Maria da Conceição Pereira de Sousa<sup>2</sup>

**Resumo:** Esta pesquisa tem como objetivo analisar o Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola da Magistratura Regional Federal (EMARF) da 2ª Região, quanto às estratégias acadêmicas para o fomento ao processo ensino-aprendizagem dos cursistas. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica-documental, com intentos exploratórios e abordagem qualitativa. Verificou-se que premissas de qualidade, eficácia e eficiência do PPP são vetores estratégicos que potencializam a educação dos cursistas, sendo relevantes para o aprimoramento acadêmico-profissional dos partícipes das atividades propostas pela Escola. A partir dos resultados, infere-se que tais estratégias trabalham a capacitação para influir na entrega eficiente dos serviços públicos aos jurisdicionados.

**Palavras-chave:** Eficiência. Educação continuada. Projeto Político Pedagógico. Escola da Magistratura Regional Federal da 2ª Região.

**Abstract:** This research aims to analyze the Pedagogical Political Project (PPP) of the Federal Regional Magistracy School (EMARF) of the 2nd Region, regarding the academic strategies for promoting the teaching-learning process of the course participants. This is a bibliographical and documental research, with exploratory intent and a qualitative approach. It was found that the PPP premises of quality, effectiveness and efficiency are strategic vectors that enhance the education of course participants, being relevant for the academic-professional improvement of the participants in the activities proposed by the School. From the results, it is inferred that such strategies work on training to influence the efficient delivery of public services to to the people under the 2nd Region jurisdiction.

**Keywords:** Efficiency. Continuing education. Pedagogical Political Project. Federal Regional Magistracy School of the 2nd Region.

---

<sup>1</sup> Pós-graduada em Gestão Pública pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Pós-graduada em Advocacia Trabalhista pela Universidade Anhanguera. Licencianda em Letras com habilitação em Língua Portuguesa pela Universidade Católica de Brasília (UCB). Licenciada em Pedagogia pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). Associada ao Centro de Estudos Avançados de Processo (CEAPRO). Advogada e Pedagoga.

<sup>2</sup> Graduada em Biblioteconomia (UFMA). Especialista em Gestão de Arquivo (UFMA). Especialista em Gestão Pública (UFMA). Mestra em Administração (UFMA). Bibliotecária-Documentalista da UFMA.

*ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DO PROJETO  
POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA DA  
MAGISTRATURA REGIONAL FEDERAL DA 2ª  
REGIÃO*

*Erica de Sousa Costa  
Maria da Conceição Pereira de Sousa*

Recebido em: 26/03/2023  
Aceito para publicação em: 26/07/2023

## **1 INTRODUÇÃO**

Na contemporaneidade, quando o assunto envolve a prestação jurisdicional no Judiciário brasileiro, observa-se a importância de se atentar para os métodos de ensino como uma premissa para incutir a cultura da justiça efetiva, que focaliza no cumprimento da missão, visão e valores institucionais.

Por conta disso, busca-se compreender melhor os cenários educacionais que desenvolvem as atividades do eixo acadêmico no contexto jurídico, com vistas ao aprimoramento estudantil e profissional do corpo funcional de instituições do sistema de justiça.

Dessa forma, ao fazer o balizamento do estudo, localizou-se, na base de dados de acesso público do Tribunal Regional Federal da 2ª Região (TRF2), o Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola da Magistratura Regional Federal da 2ª Região (EMARF), publicado mediante a Portaria Nº TRF2-PTE-2016/00005. Esse documento é de interesse para o delineamento de estudos investigativos, eis que une os aspectos fundamentais concernentes à Escola.

Nesse caminho, empreende-se a presente investigação, a partir da seguinte problemática: Quais as estratégias de perspectiva acadêmica evidenciadas no plano de metas e ações do PPP da EMARF 2ª Região para o incentivo ao processo ensino-aprendizagem dos cursistas?

Para elucidar a questão norteadora, tem-se como objetivo geral: analisar o PPP da EMARF 2ª Região, no que concerne às estratégias acadêmicas do plano de metas e ações para o fomento do processo ensino-aprendizagem dos cursistas. E, de modo a consubstanciar tal objetivo, elencou-se, também, os objetivos específicos: (i) explorar o plano de metas e ações do PPP apontado; (ii) identificar os componentes estratégicos definidos em tal plano de metas e ações; e (iii) evidenciar as estratégias educativas condensadas no instrumento quanto à qualidade, eficácia e, sobretudo, eficiência acadêmica.

Nesse desdobrar de ideias, a pesquisa se mostra relevante por proporcionar o desencadeamento das estratégias contidas no PPP, a revelar contribuição

analítica. Além disso, o artigo traduz relevância social, uma vez que a apreciação das estratégias aglutinadas no instrumento revela o fomento ao preparo dos cursistas, refletindo no alcance social por meio da prestação jurisdicional apropriada aos jurisdicionados/usuários do serviço público (usuário-cidadão).

Também assim, a pesquisa tem pertinência temporal, já que busca evidenciar, dentre as estratégias do PPP, o princípio da eficiência, mais novo princípio da Administração Pública, inserido no artigo 37 da Carta Magna. Nesse sentido, a presente análise salienta a educação como vetor significativo por impactar na melhor oferta dos serviços aos usuários-cidadãos, privilegiando o princípio da eficiência.

A pesquisa em tela é, no que tange ao procedimento, bibliográfica-documental, interligada a estudos exploratórios, com abordagem de pesquisa do tipo qualitativa. Encontra-se estruturada como expressado na seqüência descrita. Inicialmente, explanam-se os pontos-cerne da análise, para, em ato contínuo, desvelar as percepções teóricas que alicerçam a linha investigativa da pesquisa.

Em seguida, demarcam-se os procedimentos metodológicos, os quais orientaram a construção do trabalho. Posteriormente, desvencilham-se os resultados aferidos no exame, à luz da discussão teórica do tema e, por fim, evidenciam-se as conclusões apuradas na investigação, sequenciada pela bibliografia utilizada.

## **2 PREMISSAS SOBRE O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA**

A discussão sobre o princípio da eficiência ganha repercussão global na atual conjuntura, por constituir fundamento jurídico que se aproxima de um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil, da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), a saber, ODS 16: Paz, Justiça e Instituições Eficazes (ONU, 2021).

Salienta-se que o olhar constitucional sobre os princípios da Administração

Pública foi dinamizado com a inclusão do princípio da eficiência (BRASIL, 1988). Nesse diapasão, Bulos (2015), Mello (2010) e Di Pietro (2019) explanam que a relação de princípios que devem guiar a Administração Pública foi elastecida com a introdução do princípio da eficiência no artigo 37 da Carta Magna.

Centrando-se no eixo investigativo do estudo, Mendes, Coelho e Branco (2009) informam os princípios da Administração Pública concentrados no artigo 37 da Lei Maior, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

No ponto, é cabível elucidar que a singela reforma administrativa, evidenciada por meio da Emenda Constitucional (EC) nº 19/1998, legitimou o ingresso da eficiência sob o aspecto de princípio constitucional (BRASILL, 1988), eis que:

[...] a EC nº 19/1998 criou o arcabouço constitucional da Reforma Administrativa, acrescentando ao *caput* do art. 37 o famoso princípio da eficiência. O Plano Diretor transformou-se num grande referencial simbólico no processo de mudanças para uma gestão pública mais comprometida com resultados. Suas ideias foram aos poucos sendo incorporadas por gestores públicos e *policy makers* de matizes políticos diversos nos planos federal, estadual e municipal. (PESSOA, 2020, p. 54).

Logo, coaduna-se que a mudança de paradigmas na seara pública foi estimulada pela inovação constitucional, a justificar a modelagem do sistema da justiça federal aos ditames de cunho gerencial à luz do disposto no artigo 37 da Constituição de 1988.

Note-se que a inclusão da eficiência de forma direta, como princípio do artigo 37, se direciona para o Poder Público como um todo e isso decorre do implemento do segmento de administração pública gerencial. Almejava-se que tal estilo de gestão ocupasse o lugar, ainda que em parte, do tipo de gestão burocrática (PAULO; ALEXANDRINO, 2017, p. 361).

Nesse raciocínio, é pertinente pontuar:

[...] a União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos,

constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (BRASIL, 1998, n. p.)

A partir do trecho exposto, averigua-se como a gestão impulsionou o componente educativo. Além do mais, nota-se que a reforma administrativa em pauta trouxe “[...] a obrigatória avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade [...] o servidor, agora, aprovado em concurso público, não mais torna-se estável por inércia. Depende da avaliação obrigatória do seu desempenho.” (DIREITO, 1999, p. 44). Logo, fica translúcido o porquê dessa nova dinâmica no sistema da Justiça Federal.

Ademais, chama-se atenção para o seguinte fato configurado a partir da reforma administrativa, o qual proporcionou a modificação da gestão burocrática para outro perfil, a de cunho gerencial:

[...] a autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade [...]. (BRASIL, 1998, n. p.)

A partir desses apontamentos, e sob uma percepção histórica, torna-se compreensível a razão das mudanças surgidas na condução de atos no âmbito da administração pública.

De tal maneira, cumpre trazer o teor do Planejamento Estratégico da Justiça Federal, ciclo 2015/2020, que evidencia a organização da referida instituição do sistema de justiça (FIGURA 1).

Figura 1 - Mapa do Planejamento Estratégico da Justiça Federal - 2015/2020



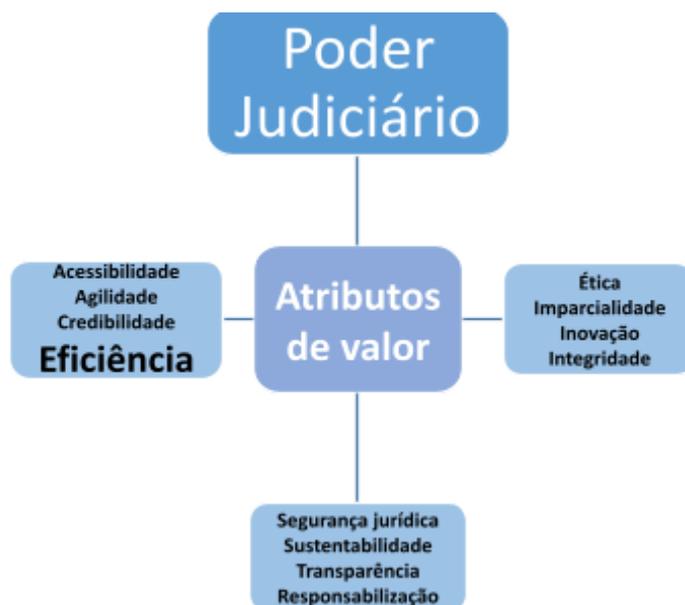
Fonte: Brasil (2014a)

Apura-se, dessa forma, a significância que a Justiça Federal, no horizonte da sua prestação jurisdicional para a sociedade, concede para estes elementos: acessibilidade, rapidez e efetividade. Isso porque os conceitos enfatizados consubstanciam a missão institucional. Nesse raciocínio, ao observar a Figura 1, na dimensão dos processos internos, destaca-se a celeridade e produtividade na prestação jurisdicional como pontos-ferme que, de igual modo, têm conexão com o enfoque da pesquisa.

Além disso, é importante observar que a eficiência tem o aspecto de valor

institucional no Poder Judiciário nos termos da Resolução nº 325/2020, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que trata da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, período 2021/2026 (CNJ, 2020). Acerca dessa matéria, verificar a Figura 2.

Figura 2 - Mapa do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário - 2021/2026



Fonte: Adaptado do CNJ (2020)

A partir da visualização da Figura 2, pontua-se que a eficiência é uma prioridade no palco da gestão em longo prazo no Judiciário brasileiro. Bulos (2015) postula que a concretização da eficiência envolve o interesse público. Além disso, Moraes (2017) leciona que a eficiência e o alcance social são termos que se intercambiam.

Nessa linha, Bulos (2015) ensina ainda que o princípio da eficiência acentua a concepção de cidadania. Aliás, Santos, Friede e Miranda (2020) estão de acordo quanto a esse ponto, ao advertirem que:

Frente à realidade, o princípio da eficiência auxilia o administrador público, de modo que suas decisões sejam tomadas embasadas de forma efetiva e tragam medidas modernas à população quanto à melhoria da qualidade nas prestações de serviços, com observância, obviamente, à realidade financeira. (SANTOS; FRIEDE; MIRANDA, 2020, p. 66).

Inclusive, ressalta-se o artigo *A administração da Justiça Federal nos Estados*

*Unidos da América*, divulgado na Revista do Centro de Estudos Judiciários (CEJ), do Conselho da Justiça Federal (CJF), quando Messite (2004, p. 7) enfatiza: “[...] o juiz diretor do foro de cada corte assume o papel de liderança no monitoramento das atividades do órgão, promovendo sua eficiência e assegurando bons serviços ao público [...].” Evidencia-se, pois, a coerência de estudos relacionados à gestão no diálogo que permeia acerca da eficiência.

Em complemento, Castro e Castro (2014) consideram relevante a padronização do vetor gerencial das organizações públicas. Na mediação desses ensinamentos, as autoras explicam que essa modelagem é útil para guiar os administradores públicos, tendo como alicerce a excelência, catalisada pela inovação, inteligência pública e sustentabilidade (CASTRO; CASTRO, 2014).

Na visão de Bergue (2014), a prática do princípio da eficiência instiga a efetivação de tecnologias de gestão específica, como, por exemplo, a gestão pela qualidade. Esse teórico entende que o princípio em pauta impulsiona também o emprego de tecnologias gerenciais, as quais valorizam: produtividade, economicidade, racionalização e desempenho.

Por sua vez, Pereira (2012) correlaciona a gestão pública à dedicação como um todo da entidade para usar e potencializar os instrumentos, confrontando tal força lançada com os resultados conseguidos. Nesse viés, o autor acredita que uma instituição eficiente aprimora a conexão entre custo e produto (PEREIRA, 2012).

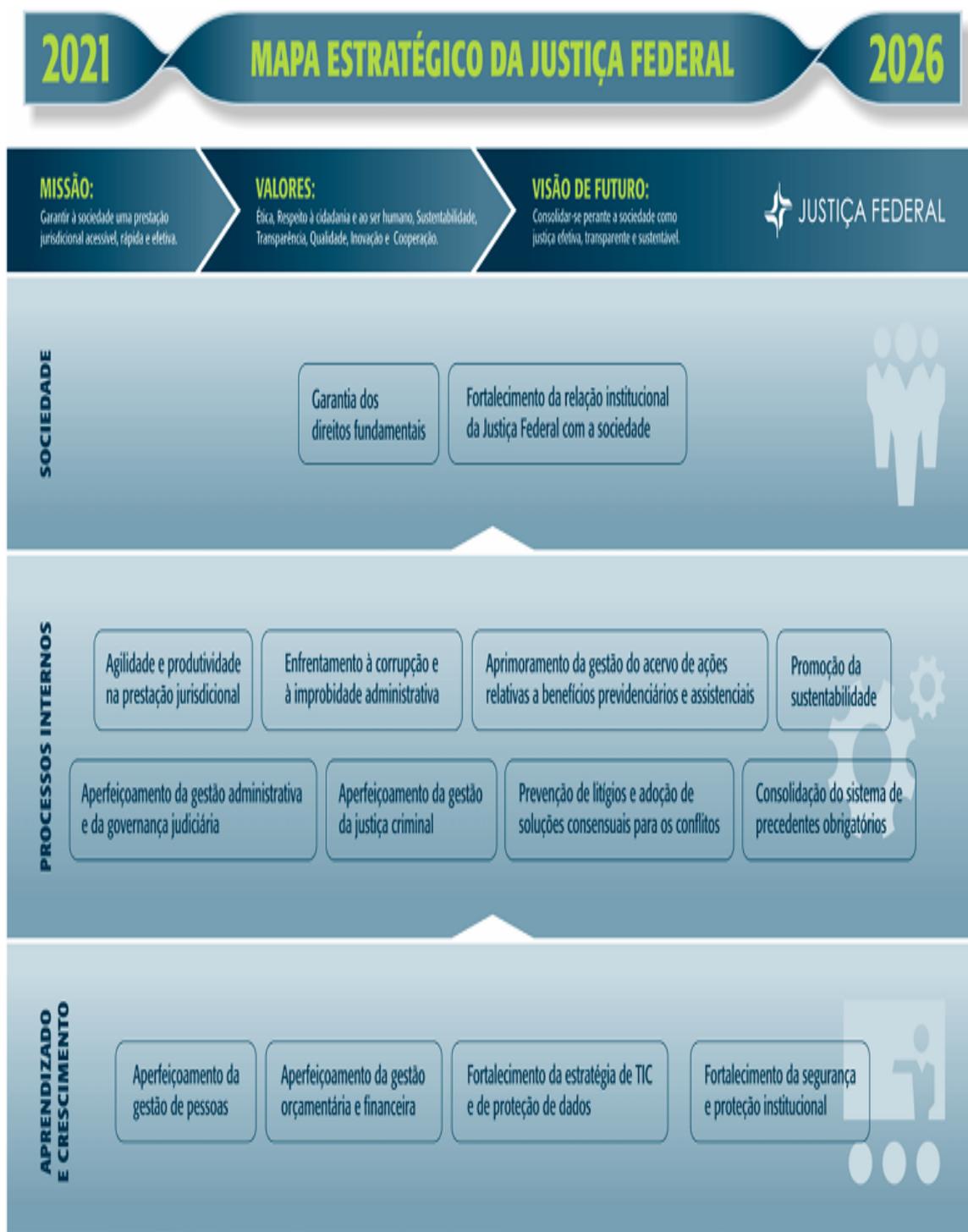
De mais a mais, em arremate, Bulos (2015) explicita que o interesse público consiste em um requisito para a consubstanciação da eficiência. Por conseguinte, no julgamento de Lourenço (2016), o foco do princípio discorrido se volta para a concepção da qualidade, legalidade e do aspecto moral.

Ademais, a ênfase para as questões ligadas à administração do Poder Judiciário do Brasil é evidenciada com a criação do Planejamento Estratégico articulado na Resolução nº 325/2020 do CNJ (CNJ, 2020).

Em sintonia com isso, desvela-se a organização do Planejamento Estratégico da Justiça Federal, de acordo com as diretrizes consolidadas na matriz nacional elaboradas pelo CNJ, com implemento da Resolução nº 668/2020 (CJF, 2020), como

ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Mapa do Planejamento Estratégico - Justiça Federal



Fonte: CJF (2020)

A partir da Figura 3, verifica-se a relevância concedida para o segmento aprendizado e crescimento no tocante ao Planejamento Estratégico da Justiça Federal, ciclo 2021/2026.

### **3 EDUCAÇÃO CONTINUADA**

Cabível realçar que a temática acerca das instituições eficazes relaciona-se com a área da educação. Esse fato, na atualidade, gera amplo impacto perante a necessidade de alcance do ODS 16, configurando-se, portanto, numa chamada para a questão sustentável.

Nessa lógica, fica evidente a pertinência temporal dos estudos desdobrados nesse escrito, haja vista que elucida a educação continuada como vetor para impulsionar a capacitação dos magistrados, a resultar na consolidação de instituições eficazes, sob a luz do ODS 16.

Assim sendo, compreende-se o desenvolvimento da aprendizagem como premissa para trabalhar proposições educacionais efetivas, a estimular o processo ensino-aprendizagem de discentes.

Ainda nessa linha de raciocínio, ao refletir sobre o aprimoramento cognitivo, Lakomy (2014) informa a visão vygotskyana<sup>3</sup>, pois pontua que as contribuições de cunho cultural são elencadas entre os critérios que incentivam a incorporação de conceitos pela pessoa. Além do mais, explana que os vetores sociais e históricos, de igual modo, intensificam a aquisição de conhecimentos. Desse modo, depreende-se que a agregação de saberes pelo homem é otimizada quando se aglutinam componentes culturais, sociais e históricos.

Logo, para cimentar o aperfeiçoamento cognitivo de informações na esquematização intelectual da pessoa, é relevante inserir institutos culturais. Pondera-se que, ao interligar estudos com diferentes culturas, ativam-se percepções mentais do aluno, a aprimorar a composição de pensamentos. Soma-se a isso o

---

<sup>3</sup> A teoria sociointeracionista, de Vygotsky, surge da curiosidade em compreender o impacto da linguagem e da comunicação na desenvoltura intelectual da pessoa.

entendimento de que ao dialogar a abordagem de conceitos dinamizada com aspectos culturais, sistemas sociais e históricos são levantados no percurso de aglutinamento do conteúdo estudado, a consubstanciar saberes requintados. Bem assim, averigua-se que o horizonte cultural faz parte do discurso que versa sobre educação.

Com o intento de correlacionar a cultura como critério expressivo no viés do desenvolvimento da aprendizagem, à luz da composição teórica de Vygotsky, reputa-se coerente trazer à investigação apontamentos das diretrizes pedagógicas dispostas na Resolução nº 7/2017, da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), a qual dispõe sobre as diretrizes pedagógicas para formação e aperfeiçoamento de magistrados. A esse respeito, é válido notar que a ENFAM é tida como órgão de conformidade, pois apresenta diretrizes pedagógicas que devem ser obedecidas pelas Escolas de Magistratura com vistas à consecução de credenciamento das respectivas ações educacionais.

Acerca desse tema, em pesquisa feita na Revista da Escola da Magistratura (EMAGIS) do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), delinea-se:

Por diretrizes pedagógicas, entendem-se as orientações voltadas a auxiliar as escolas judiciais no planejamento curricular, na forma como essas instituições devem trabalhar, na didática a ser utilizada, no acompanhamento e na avaliação das ações educacionais, bem como no cumprimento de metas de capacitação de magistrados. Envolve a natureza da formação, o processo de produção do conhecimento, os princípios e os processos pedagógicos, o desenvolvimento de competências e o sistema de avaliação. (LAZZARI; JACOBSEN, 2021, p. 80)

Averigua-se a significância do entendimento sobre vetores conducentes à aprendizagem quando o assunto é capacitação. Por isso, no que tange aos princípios pedagógicos, destrincha-se:

[...] para mostrar sua verdade, o conhecimento tem que adquirir corpo na própria realidade, sob a forma de atividade prática, e transformá-la. Essa diretriz aponta a necessidade de superar o trabalho educativo enquanto contemplação, absorção passiva de sistemas explicativos complexos desvinculados do movimento da realidade histórico-social; o formador organizará situações significativas de aprendizagem em que teoria e prática

estejam articuladas, quer pelo tratamento de **situações concretas** mediante **exemplos**, casos, problemas, simulações, laboratórios, jogos; quer pela inserção do aprendiz na prática laboral, através de visitas, estágios ou práticas vivenciais. (ENFAM, 2017a, p. 17, grifo nosso).

Desvenda-se que o aprendiz deve assumir o papel de protagonista no processo ensino-aprendizagem, ao passo em que o professor ocupa a função de mediador nessa interação. De tal maneira, resgatando-se a teoria vygotskyana, defende-se que o elemento cultura catalisa o desenvolvimento da aprendizagem. Aliás, evidencia-se que a teoria de Vygotsky é considerada no teor da Resolução nº 7/2017 da ENFAM, *in verbis*:

Os processos especificamente pedagógicos são os intencional e sistematicamente desenvolvidos com o objetivo de possibilitar o acesso a conhecimentos, técnicas ou **dimensões culturais**, produzidos pela sociedade em seu processo de desenvolvimento histórico. Esses processos têm por finalidade possibilitar a transição do senso comum e dos saberes tácitos originados das experiências empíricas, para o conhecimento científico, de natureza sócio-histórica, **cultural** e tecnológica, o que supõe o domínio do método científico.

Para Vygotsky, essa transição não se dá espontaneamente, conferindo à intervenção pedagógica decisivo papel, ou seja, se o homem é capaz de formular seus conceitos cotidianos espontaneamente, isso não se dá no caso do desenvolvimento de conceitos científicos, que demandam ações especificamente planejadas, e competentes, para esse fim. (ENFAM, 2017a, p. 25, grifo nosso).

Isso posto, é possível entender como a teoria sociointeracionista assinalada por Vygotsky levanta a cultura como componente importante para o desenvolvimento da aprendizagem, e ressaltar a pertinência do fator cultural para configurar a educação continuada.

#### 4 METODOLOGIA

A pesquisa investiga as estratégias definidas no horizonte acadêmico do plano de metas e ações do PPP da EMARF 2ª Região, para trabalhar o aspecto da educação de seus cursistas. Sob esse ângulo, focaliza-se na exploração documental do PPP, eis que o mesmo concentra as informações principais da Escola. Nesse desencadear de ideias, tem como pauta a investigação desse instrumento de teor

administrativo, permeado de aspectos educacionais, políticos, financeiros etc.

Dessa forma, enfoca a apreciação de estratégias ligadas aos determinantes acadêmicos identificados no plano de metas e ações do PPP da Escola, relacionando tais estratégias ao preparo estudantil e profissional dos partícipes das atividades propostas. Sendo assim, cogita-se que a criação do PPP da EMARF 2ª Região imprime a preocupação da mesma quanto ao aprimoramento da educação do seu público-alvo, e ressalta-se que a capacitação educacional tende em reverberar no aperfeiçoamento de serviços públicos destinados ao usuário-cidadão, a conceber a eficiência.

Aliás, “[...] não se pode perder de vista que cada resultado de pesquisa representa um tijolo a mais assentado nesta mega construção contínua e infinita do conhecimento, vez que a busca pelo saber é parte essencial da natureza humana.” (GUIMARÃES; RAMOS; MUNIZ NETO, 2022, p. 542). Dessa feita, os achados ampliam a aquisição de informações no caminho ininterrupto e interminável da aprendizagem, eis que a aspiração pela compreensão de conceitos é intrínseca à formação do homem.

Como procedimentos da pesquisa, o estudo possui caráter documental e natureza bibliográfica, aliado ao método de finalidade exploratória e de abordagem qualitativa. Nesse contexto, sobre a categorização da pesquisa, Gil (2009) e Reis (2018) acreditam que o cunho documental relaciona-se à utilização de objetos inexplorados na dimensão científica.

Em complemento, Mazucato (2018) leciona que a pesquisa sob o prisma documental tem como principal aspecto o uso de recursos do segmento histórico, institucional, associativo, público, privado, oficial, extraoficial. Assim, partindo-se de tais concepções, confirma-se que a presente pesquisa é classificada como documental, pois esmiuça o PPP da EMARF 2ª Região.

Em tal interface, Gil (2009) elucida que as pesquisas de viés bibliográfico concernem à utilização de investigações elaboradas por um grupo de estudiosos acerca de um dado conteúdo, além disso, o autor ressalta que as contribuições com desenvoltura intelectual de escritores sobre certa matéria, em verdade, constitui a

ferramenta de que se serve a pesquisa bibliográfica.

Consubstanciando esse embasamento, Fachin (2006) explica que, em regra, a pesquisa de teor bibliográfico condensa um apanhado de conhecimentos reunidos em diferentes obras. Ratifica-se, portanto, que a presente pesquisa é considerada bibliográfica, uma vez que se sedimenta nos estudos de doutrinadores sobre o tema investigado, registrados em fontes escritas.

Nessa interlocução, Birochi (2015) enriquece o diálogo ao ensinar que as pesquisas de intuito exploratório aumentam o grau de compreensão do pesquisador em face da questão ensejadora do estudo. Por sua vez, Lakatos e Marconi (2010) comungam que as pesquisas de tendência exploratória têm como intento intensificar a familiaridade do pesquisador com vetores do campo científico, por exemplo: ambiente, fato ou fenômeno, almejando-se o aprofundamento da temática no futuro, com melhor domínio de informações.

Compartilhando ainda sua expertise, Lakatos e Marconi (2010) ministram que as pesquisas exploratórias envolvem a atividade de pesquisa voltada para a tradução de percepções e evidenciam que tais pesquisas desenvolvem postulações com vistas à solução de problemas investigados. Nesse sentido, corrobora-se com a visão das autoras, pois denotam que as pesquisas exploratórias também podem conduzir o pesquisador a mudar sua opinião acerca do assunto perquirido.

Defende-se ainda que a pesquisa com desiderato exploratório é válida para instigar o pesquisador a agregação de conceitos desencadeados na investigação (LAKATOS; MARCONI, 2010). Em acréscimo, Frasson e Oliveira Júnior (2010, p. 98) elucidam que “[...] a pesquisa exploratória traz como seu expoente uma maneira diferenciada de estudar e entender os fenômenos.” Assim, esta pesquisa é reputada como sendo exploratória, eis que incute a aproximação com pontos-kerne dos estudos analíticos.

Traz-se à baila, a ótica de Chizzotti (2009), ao destacar que a pesquisa de procedência qualitativa legitima a competência criativa do pesquisador. Em adição, o autor realça que quase sempre esse tipo de pesquisa remete-se à descoberta de aspectos apontados em um contexto (CHIZZOTTI, 2009).

Convém esclarecer que a pesquisa com abordagem qualitativa se distingue da modalidade quantitativa por inaplicar recursos mensuráveis como o foco de procedimentos para o deslinde da questão, sem privilegiar, por conseguinte, a numeração ou medição de elementos (PRODANOV; FREITAS, 2013). Assim, o presente estudo é concebido como qualitativo, tendo em vista que a ênfase é balizar as estratégias de perspectiva acadêmica delineadas no plano de metas e ações do PPP da EMARF 2ª Região para estimular seus cursistas ao aprimoramento estudantil e profissional.

## **5 ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DO PLANO DE METAS E AÇÕES DO PPP DA EMARF 2ª REGIÃO**

Quando o assunto é educação dos magistrados no Brasil, o olhar se volta para a ENFAM, que preconiza:

A formação dos magistrados deverá ser realizada de forma coerente com o planejamento estratégico do Judiciário e com os planos institucionais, além de ser fundamentada em pesquisas, estudos e debates sobre temas relevantes para o aprimoramento dos serviços judiciais e da prestação jurisdicional. (ENFAM, 2017b, p. 4)

De tal maneira, observa-se a importância da concatenação dos conhecimentos relativos ao Planejamento Estratégico do Poder Judiciário com a instrução de juízes. Nessa trilha de estudos, os pontos de ancoragem e a aprendizagem significativa são meios interessantes para potencializar a desenvoltura intelectual (ENFAM, 2017a). Logo, nas ações sugeridas pela ENFAM, verifica-se que há indicação de recurso para a psicologia da aprendizagem.

Nesse caminho, a intervenção pedagógica tem função fundamental para o aprimoramento de concepções do mundo da ciência (essência sócio-histórica, cultural e tecnológica), pois esse segmento exige atos especialmente organizados, e aptos, para incutir a habilidade de produzir conhecimentos científicos (ENFAM,

2017a). Então, apura-se a expressividade das relações sociais, da cultura e da linguagem – no caso, o letramento científico – como meios de solidificar o aperfeiçoamento educativo.

Adiciona-se a isso o fato de a ENFAM ter como uma de suas premissas a interdisciplinaridade a empreender, inclusive, a interação do Direito com outras áreas a ele correlacionadas (ENFAM, 2017b). Logo, fica clara a aplicação da teoria das inteligências múltiplas<sup>4</sup> no conjunto de procedimentos assinalados pela ENFAM na explanação sistematizada das diretrizes pedagógicas.

Aliás, ao lecionar sobre a temática da educação, a ENFAM cuida em trazer o tema avaliação, a respeito do qual explica: “[...] em síntese, falar em ética da avaliação é, sobretudo, falar em uma relação de afeto.” (ENFAM, 2017c, p. 9). Por consequência, afere-se que fatores ligados ao campo da afetividade são contemplados nas diretrizes pedagógicas da ENFAM. Assim, depreende-se que o educador deve ter amor pela profissão, pela instituição, pelos seus alunos e demais integrantes da comunidade escolar, de modo a saber coadunar o lado técnico com o humano. Sob esse prisma, a admiração e o respeito são elementos que se ajustam na vertente da afetividade.

Nesse compasso, ao delinear a avaliação formativa, detecta-se a sugestão para atitudes, tais como parabenizações e apresentações de pontos elogiáveis (ENFAM, 2017c). Nesse sentido, constata-se a influência do reforçamento positivo como aspecto de interesse para a composição do processo ensino-aprendizagem.

Em síntese, nas diretrizes pedagógicas da ENFAM, identificam-se vetores impactantes para o desenvolvimento cognitivo com ênfase para: (i) os pontos de ancoragem, formulados por Ausubel (RONCA 1980 *apud* NOGUEIRA; LEAL, 2015); (ii) a aprendizagem significativa também cunhada por Ausubel (CUNHA, 2016); (iii) a teoria sociointeracionista postulada por Vygotsky (LAKOMY, 2014); (iv) a teoria

---

<sup>4</sup> Articula-se que o indivíduo não tem apenas uma inteligência, mas sim inteligências diversas. Por isso, os sujeitos assimilam informações de modos diferentes. Estuda-se as conexões entre inteligência, criatividade, talento e competência na seara da psicologia do desenvolvimento da pessoa. Os tipos de inteligências são definidos por especificidades. Com essa compreensão, é possível notar as mais evidentes particularidades do aluno e tracejar um delineamento da turma.

das inteligências múltiplas empreendida por Gardner (LAKOMY, 2014); (v) a teoria da afetividade criada por Wallon (CUNHA, 2016; NOGUEIRA; LEAL, 2015); e (vi) o reforçamento positivo concebido por Skinner (PALMER, 2011).

### 5.1 Achados de pesquisa a partir da análise documental do PPP da EMARF

O trabalho faz a análise das estratégias do plano de metas e ações do PPP da EMARF 2ª Região, tangente ao incentivo do processo ensino-aprendizagem dos cursistas. Esse exame é pertinente, eis que:

Desde 1988, vem ocorrendo grande mudança no perfil da justiça federal. Ela se expandiu, com o número de juízes federais passando de 277 no ano de 1987 para 1486, em 2003. As mudanças processuais e de métodos de trabalho permitiram ampliar sua capacidade de processamento e tomada de decisão. (KOERNER; INATOMI; BARREIRA, 2015, p. 340)

Dessa forma, afere-se que o empreendimento de atos na esfera da Justiça Federal, como a criação do PPP de Escola da Magistratura, revela a inovação como característica da instituição do sistema de justiça em tela. A partir disso, é conveniente focalizar na gestão judicial como dispositivo capaz de desvendar caminhos para efetuação da eficiência.

A esse respeito, considera-se a lição compartilhada pela Escola de Magistrados da Justiça Federal da Terceira Região (EMAG) que, nesses termos, ensina: “[...] a **eficácia** está diretamente ligada ao resultado [...], a **eficiência** está ligada ao modo de fazer uma tarefa.” (BRASIL, 2023, n. p., grifo do autor). Tratam-se, portanto, de concepções que se relacionam, muito embora sejam distintas. Isso ocorre porque a eficácia atine ao alcance de resultados, já a eficiência centra-se na forma de desenvolver a atividade. Nessa linha de pensamento, cabe destacar que a EMARF faz parte do TRF2, e este último tem sede no Rio de Janeiro (RJ).

Assentado que a EMARF atua junto ao TRF2, desvela-se que o PPP da Escola está consolidado na Portaria EMARF nº TRF2-PTE-2016/00005, de 4 de novembro de

2016 (EMARF, 2016). Cabível elucidar que o PPP da EMARF foi publicado na vigência do Planejamento Estratégico da Justiça Federal, atinente ao ciclo 2015/2020 (BRASIL, 2014a), a demonstrar a aplicação do princípio da eficiência (BRASIL, 1988).

Vale registrar que Bulos (2015) e Moraes (2017) comungam do entendimento de que a transparência é um dos elementos que consubstanciam a eficiência. Ademais, a criação do PPP da EMARF é uma iniciativa empreendedora, que demonstra a aplicação do princípio da eficiência.

A título de informação, destaca-se que a logomarca da EMARF apresentada no PPP evidencia uma identidade de valores, os quais a instituição busca transmitir para a sociedade (FIGURA 5).

Figura 5 - Logomarca EMARF - TRF2



Fonte: EMARF ([201-?])

Desta forma, os valores básicos e norteadores dos objetivos da Escola são: transparência, responsabilidade social e ambiental, ética, modernidade, comprometimento, **eficiência**, iniciativa, disciplina e competência (EMARF, 2016, grifo nosso). Logo, deduz-se que a eficiência nessa organização é concebida sob a ótica de valor institucional, a reforçar, de modo positivo, a boa imagem que a mesma se propõe a construir diante da sociedade.

Por conseguinte, observa-se o zelo da EMARF quanto à formulação do PPP, o que traduz o princípio da eficiência (BRASIL, 1988). Nessa concatenação de ideias, veja-se o Quadro 1.

Quadro 1 - Panorama das estratégias do Plano de Metas e Ações do PPP da EMARF  
2ª Região

Estratégias do Plano de Metas e Ações do PPP EMARF 2ª Região sob a perspectiva acadêmica	Área
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar o aprimoramento dos magistrados em formação de formadores;</li> <li>- Realizar cursos de formação de formadores;</li> <li>- Garantir orçamento para a realização dos cursos.</li> </ul>	Qualidade acadêmica
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover a relevância do aprimoramento profissional para o melhor desempenho no trabalho;</li> <li>- Colher avaliação de impacto dos magistrados, participantes dos cursos da Escola;</li> <li>- Ampliar a oferta de cursos em EaD;</li> <li>- Estimular a participação de magistrados nos cursos presenciais, videoconferência e EaD;</li> <li>- Verificar cursos com maior desistência de inscrição/participação;</li> <li>- Verificar matérias de maior interesse profissional junto aos magistrados através de levantamento diagnóstico e avaliação dos cursos.</li> </ul>	Eficácia acadêmica
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar para que cada Comissão Temática realize, ao menos, um curso de 40 h/a por ano;</li> <li>- Mensurar a satisfação dos magistrados com os cursos frequentados;</li> <li>- Lembrar aos presidentes e coordenadores das comissões temáticas a relevância do envio da programação anual de cursos até o mês de outubro.</li> </ul>	Eficiência acadêmica

Fonte: Adaptado da EMARF (2016)

Nesse padrão, no Quadro 1, visualizam-se as estratégias identificadas no documento examinado. Apura-se que a EMARF focaliza na qualidade, eficácia e eficiência acadêmica, e, assim, as estratégias adotadas centram-se na educação, e impulsionam o aperfeiçoamento da oferta dos serviços aos destinatários/cidadãos à luz do princípio da eficiência. A esse respeito, Nogueira e Leal (2015, p. 167) sublinham que “[...] é na escola onde se realizam sistemática e intencionalmente as construções e a gênese das funções psíquicas superiores, resultantes da influência cultural na aprendizagem e no desenvolvimento humano.”

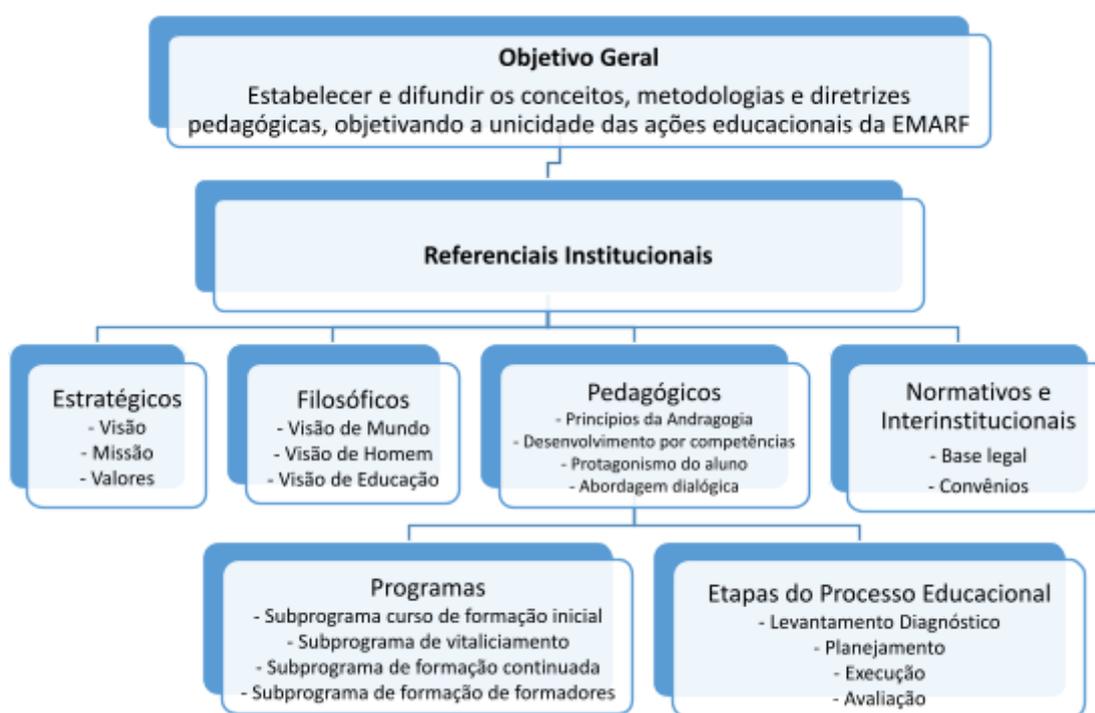
Note-se que a abordagem relativa aos componentes acadêmicos assinalados no Quadro 1 são importantes, ante “[...] a crescente necessidade de que o juiz atual seja, além de um julgador célere e eficiente, também gestor de sua Vara e dos servidores/colaboradores que nela atuam.” (BARROS; VITOVSKY, 2016, p. 2).

Em complemento, Bacellar (2013) assevera que no sistema judiciário do

país, normalmente, o magistrado, além da função de julgador, desempenha também a de gestor administrativo, sendo responsável por atividades operacionais no local de atuação.

Nessa linha de explicação, a Figura 6 consolida a conexão do tema da pesquisa e demonstra o grau de comprometimento da EMARF com o lado gerencial da mesma. Em razão disso, a análise levanta elementos que instigam à construção de saberes dialogados.

Figura 6 - Diagrama - EMARF 2ª Região



Fonte: Adaptado da EMARF (2016)

Com base nesse panorama, averiguam-se os referenciais institucionais do documento examinado que, por sua vez, abordam os seguintes aspectos: estratégicos, filosóficos, pedagógicos, normativos e interinstitucionais. Então, tendo em vista que esta pesquisa investiga o vetor acadêmico do PPP da EMARF, evidencia-se que os referenciais institucionais de natureza pedagógica desdobram-se em programas e etapas do processo educacional. A partir dessa apreciação, demonstra-se a influência da teoria sociointeracionista, uma vez que a abordagem

dialógica está inserida no campo do referencial pedagógico da Escola.

Nessa senda, chama-se atenção para a cultura como fator que incrementa a elaboração de conhecimentos. Por isso, ressalta-se que o Centro Cultural Justiça Federal (CCJF) está vinculado à Presidência do TRF2 e é responsável por assegurar acesso da comunidade às diferentes formas de expressão cultural, como transcrito no fragmento, a saber:

O **Centro Cultural Justiça Federal** é um espaço reconhecido por incentivar e garantir o acesso da população às diversas formas de expressão cultural, abrigando exposições, peças teatrais, espetáculos de dança e de música, mostras de cinema, cursos, seminários, palestras, dentre outras. Vinculado à Presidência do **Tribunal Regional Federal da 2ª Região**, ocupa a antiga sede do Supremo Tribunal Federal na cidade do Rio de Janeiro.

A construção do prédio teve início em 1905, como parte integrante do projeto de reformulação urbanística da cidade, então Capital Federal, e estava destinado, inicialmente, a abrigar a Mitra Arquiepiscopal. Iniciadas as obras, o prédio foi adquirido pelo Governo Federal para a instalação do Supremo Tribunal Federal, que ainda não possuía sede definitiva, e foi inaugurado em 3 de abril de 1909. Projetado pelo arquiteto Adolpho Morales de Los Rios, o edifício é um dos mais importantes testemunhos da arquitetura eclética do país.

O STF ocupou o prédio até 1960, quando da transferência da Capital Federal para Brasília. Desde então, a edificação abrigou o Superior Tribunal Eleitoral, o Tribunal de Alçada e varas da Justiça Federal de 1ª Instância. Após sete anos de obras de restauração, o prédio foi aberto ao público em 4 de abril de 2001, já como Centro Cultural. (BRASIL, 2014b, n. p., grifo do autor)

Partindo desse cenário, denota-se que no Brasil, o CCJF é uma evidência da cultura no âmbito da Justiça Federal. Ademais, é condizente reforçar que “[...] o ponto de partida para os processos formativos é a atividade jurisdicional compreendida como totalidade complexa, constituída pela intrincada teia de relações que estabelece com a sociedade em suas dimensões políticas, econômicas e **culturais.**” (ENFAM, 2017a, p. 17, grifo nosso).

Corroborando os resultados até aqui apresentados, adiciona-se que:

[...] competências **comportamentais** são as relativas ao **saber ser** ou **saber conviver**; combinam dimensões, tais como: o comportamento, a cultura e a identidade, e também a ideia de vontade - ou seja, do engajamento e da motivação -; desenvolvem-se nos espaços e momentos de interação e de trocas, nos quais se formam as identidades. (ENFAM, 2017a,

p. 20, grifo do autor)

Assim, verifica-se que o componente cultura possui nível elevado na percepção da EMARF 2ª Região como competência comportamental. Nessa linha, Lakomy (2014) edifica a trilha de estudos, ao sintetizar que o legado da cultura é um dos indicadores que gera a ativação do aprimoramento do indivíduo nos segmentos sociais e históricos.

A isso, coaduna-se a visão de Nogueira e Leal (2015), ao enfatizarem que a escola é o ambiente em que são executadas, de forma ordenada e proposital, as elaborações e a concepção de aptidões mentais evoluídas, decorrentes do impacto cultural na desenvoltura e no amadurecimento humanístico. Deduz-se, deste modo, que o ingrediente cultural compõe o diálogo que envolve a educação.

Lakomy (2014, p. 34, grifo nosso) ratifica essa alegação, ao afirmar: “[...] Vygotsky destaca as **contribuições da cultura, da interação social e da linguagem** para o processo de desenvolvimento e aprendizagem social e histórica do sujeito.” Por consequência, identifica-se a expressividade do critério cultural na seara do processo ensino-aprendizagem.

Nessa lógica, é cabível destacar que:

[...] a formação de magistrados caracteriza-se como um elemento indispensável para garantir a independência e a autonomia da função judicial, e deve abarcar, além da preparação técnico-jurídica, a compreensão dos fenômenos sociais e a renovação da cultura judiciária. (LAZZARI; JACOBSEN, 2021, p. 87)

Além do mais, “[...] urge que o juiz formador tenha sensibilidade para entender essas diferentes realidades sociais, culturais, e seja capaz de se adaptar às necessidades da turma, mesmo que isso importe em alteração do planejamento antes elaborado.” (SILVA, 2016, p. 4). Dessa maneira, ao escrever o artigo intitulado *A formação inicial e contínua de magistrados – uma perspectiva do Centro de Estudos Judiciários de Portugal*, publicado na Revista do CEJ do CJF, Mendes (2004) assenta que:

No processo de recrutamento e seleção das instituições de formação de magistrados, por júri de concurso, averiguar-se-á, ainda, mediante uma prova ou provas específicas, o nível de conhecimentos do candidato em **matérias culturais**, sociais e econômicas **que, não se inserindo diretamente no domínio do saber jurídico, são indispensáveis à compreensão da sociedade.** (MENDES, 2004, p. 4, grifo nosso)

Nesse viés, desvela-se que o entendimento sobre cultura é um fator coerente para a educação de magistrados na ambiência jurídica portuguesa. Em acréscimo, vale concatenar a visão dialogada pela ENFAM no tangente à competência:

O conceito de competência, como compreendido pela Enfam, é a capacidade de agir – em situações previstas e não previstas – com rapidez e **eficiência**, articulando conhecimentos tácitos e científicos, experiências sociais e de trabalho, comportamentos e valores, desejos e motivações, desenvolvidos ao longo das trajetórias de vida em contextos cada vez mais complexos. Competência, então, vincula-se à capacidade de solucionar problemas, mobilizando, de forma transdisciplinar, conhecimentos, capacidades específicas, cognitivas complexas, comportamentais e habilidades psicofísicas, transferidos para novas situações; implica em atuar mobilizando conhecimentos. (ENFAM, 2017a, p. 20, grifo nosso)

Denota-se que, sob o olhar da ENFAM, a definição de competência está atrelada à aplicação da eficiência. Nessa linha de raciocínio, pondera-se que “[...] a capacitação, por si só, sem as condições de trabalho adequadas, não é suficiente para assegurar a qualidade e a celeridade da prática jurisdicional.” (ENFAM, 2017a, p. 23). Por decorrência, infere-se que a capacitação aliada às condições de trabalho apropriadas são fatores interessantes no discurso que envolve a presteza na atuação profissional.

De mais a mais, é sensato evidenciar a educação como um vetor importante para o aperfeiçoamento dos serviços direcionados aos cidadãos-jurisdicionados com foco no cumprimento da missão e visão da Justiça Federal sob o enfoque da sua efetividade (BRASIL, 2014a; CJF, 2020). Logo, o trabalho em tela revela que as estratégias de perspectiva acadêmica incutidas no plano de metas e ações do PPP da EMARF 2ª Região estão focalizadas na qualidade, eficácia e eficiência acadêmica.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na presente trilha de estudos, faz-se uma investigação documental ao esmiuçar o PPP da EMARF 2ª Região, publicado em 2016, o qual, por sua vez, congrega pontos-chave significativos ao fomento da preparação acadêmica do seu público-alvo.

Tem-se que a inovação concebida com a criação do PPP analisado mostra o princípio da eficiência. Dessa forma, tal documento explicita que as estratégias do plano de metas e ações focalizam na qualidade, eficácia e eficiência acadêmica.

Nesse enredo, pondera-se que essa análise aponta a educação como um vetor para o aprimoramento estudantil e profissional dos participantes das atividades propostas pela Escola, o que tende a influir no aperfeiçoamento da entrega dos serviços públicos voltados aos usuários-cidadão em consonância ao princípio da eficiência.

No tangente ao aspecto acadêmico, vislumbra-se a cultura como elemento importante. Ademais, relaciona-se, nessa investigação, a teoria sociointeracionista postulada por Vygotsky, a qual valoriza a cultura como componente relevante para o desenvolvimento da aprendizagem.

Desse modo, a contribuição analítica da pesquisa é evidenciada pelo fato do PPP da EMARF ser identificado como ponto forte da sua gestão. Por consequência, o compartilhamento das ações acadêmicas organizadas no documento objeto da investigação tende em fortalecer a cultura do aprimoramento acadêmico no âmbito das instituições.

Constata-se, então, que o PPP da EMARF foi criado em 2016 e se trata de um documento disseminado na base de dados de acesso público do TRF2, revelando-se como um importante instrumento para a Justiça Federal. Portanto, acredita-se ser pertinente a realização de novas pesquisas que versem sobre o tema aqui desdobrado, com vistas a desvendar outros achados.

## REFERÊNCIAS

BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz servidor, gestor e mediador**. Brasília, DF: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira, 2013.

BARROS, Márcia Maria Nunes de; VITOVSKY, Vladimir Santos. **Curso de Formação Inicial e de Aperfeiçoamento para fins de vitaliciamento de magistrados: relato de uma experiência e de um porvir**. [S. l.]: EMARF/TRF2, [2016]. Disponível em:  
<https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2016/05/Curso-de-Forma%C3%A7%C3%A3o-Inicial-e-de-Aperfei%C3%A7oamento-para-fins-de-Vitaliciamento-de-Magistrados-R2A.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2021.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2014.

BIROCHI, Renê. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília, DF: CAPES: UAB, 2015.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil [de] 1988**. Brasília, DF: Senado Federal/Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. [Brasília, DF]. 1998. Disponível em:  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm). Acesso em: 28 jun. 2023.

BRASIL. Tribunal Regional Federal (1. Região). **Mapa estratégico da Justiça Federal 2015-2020**: Anexo Resolução CJF 313/2014. [Brasília, DF], 2014a. Disponível em:  
<https://portal.trf1.jus.br/data/files/10/D0/67/F4/2651051094923CF4052809C2/Mapa%20Estrategico%20da%20Justica%20Federal%202015-2020%20-%20Anexo%20Res.%20CJF%20313.jpg>. Acesso em: 27 jun. 2023.

BRASIL. Tribunal Regional Federal (2. Região). **Institucional**. [Rio de Janeiro, RJ]. 2014b. Disponível em: <https://www10.trf2.jus.br/ccjf/institucional/>. Acesso em: 25 abr. 2021.

BRASIL. Tribunal Regional Federal (3. Região). **Eficaz/Eficiente/Efetivo**. [São Paulo, SP]. 2023. Disponível em:  
<https://www.trf3.jus.br/emag/emagconecta/conexaoemag-lingua-portuguesa/eficaz-eficiente-efetivo>. Acesso em: 27 jun. 2023.

BULOS, Uadi Lammêgo. **Curso de direito constitucional**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

CASTRO, Ana Cristina de; CASTRO, Claudia Osório de. **Gestão pública contemporânea**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2009.

CJF. **Resolução nº 668, de 9 de novembro de 2020**. Dispõe sobre a Estratégia da Justiça Federal 2021-2026. [Brasília, DF]. 2020. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/publico/biblioteca/Res%20668-2020.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2021.

CNJ. **Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. [Brasília, DF]. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2021.

CONSULTOR JURÍDICO. **TRF-2 adere ao programa Justiça 4.0 para uso colaborativo de tecnologias**. [São Paulo, SP]. 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-abr-06/trf-adere-programa-justica-40-uso-colaborativo-tecnologias>. Acesso em: 16 maio 2021.

CUNHA, Eugênio. **Práticas pedagógicas para inclusão e diversidade**. Rio de Janeiro: Wak, 2016.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 32. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

DIREITO, Carlos Alberto Menezes. **Reforma administrativa: a Emenda nº 19/98**. [S.l.]. 1999. Disponível em: <file:///C:/Users/USER/Downloads/360-1324-1-PB.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2023.

EMARF (2ª. Região). **Emarf: Portaria institui Projeto Político-Pedagógico**. [Rio de Janeiro, RJ]. 2016. Disponível em: <https://www10.trf2.jus.br/portal/emarf-portaria-institui-projeto-politico-pedagogico/>. Acesso em: 18 fev. 2021.

EMARF (2ª. Região). **Institucional**. [Website. Rio de Janeiro, RJ. 201-?]. Disponível em: <https://emarf.trf2.jus.br/site/>. Acesso em: 13 maio 2021.

ENFAM. **Diretrizes pedagógicas da Enfam para formação e aperfeiçoamento de magistrados**. Brasília, DF: ENFAM, 2017a. Disponível em: [https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/116264/Res\\_7\\_Enfam\\_2017\\_Diretrizes\\_P](https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/116264/Res_7_Enfam_2017_Diretrizes_P)

edagogicas\_Enfam%20\_Texto\_%20Principal.pdf. Acesso em: 16 maio 2020.

ENFAM. **Diretrizes pedagógicas da Enfam para formação e aperfeiçoamento de magistrados.** [Apêndice A]. Brasília, DF: ENFAM, 2017b. Disponível em: [https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/116264/Res\\_7\\_2017\\_Enfam\\_Diretrizes\\_Pedagogicas\\_Enfam\\_%20Apendice\\_A.pdf](https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/116264/Res_7_2017_Enfam_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam_%20Apendice_A.pdf). Acesso em: 2 jul. 2023.

ENFAM. **Diretrizes pedagógicas da Enfam para formação e aperfeiçoamento de magistrados.** [Apêndice B]. Brasília, DF: ENFAM, 2017c. Disponível em: [https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/116264/Res\\_7\\_Enfam\\_2017\\_Diretrizes%20Pedag%3%b3gicas\\_%20Enfam\\_%20Apendice\\_%20B%20.pdf](https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/116264/Res_7_Enfam_2017_Diretrizes%20Pedag%3%b3gicas_%20Enfam_%20Apendice_%20B%20.pdf). Acesso em: 2 jul. 2023.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Saraiva, 2006.

FRASSON, Antonio Carlos; OLIVEIRA JÚNIOR, Constantino Ribeiro de. **Metodologia da pesquisa científica.** São Luís: UemaNet, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2009.

GUIMARÃES, Claudio Alberto Gabriel; RAMOS, Paulo Roberto Barbosa; MUNIZ NETO, José Mariano. O conhecimento científico e a pesquisa jurídica: uma proposta metodológica a ser aplicada ao estudo dos consórcios públicos no âmbito do federalismo brasileiro. *In*: RAMOS, Paulo Roberto Barbosa; CARVALHO, Márcia Haydée Porto de; RAMOS, Edith Maria Barbosa. **Crise democrática e direitos fundamentais.** Curitiba: CRV, 2022.

KOERNER, Andrei; INATOMI, Celly Cook; BARREIRA, Karen Sakalauska. Dez anos de racionalização da gestão judicial no Brasil: efeitos e perspectivas. **Revista Direito e Práxis**, v. 6, n. 3, p. 326-364, nov. 2015. DOI: 10.12957/dep.2015.18009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

LAKOMY, Ana Maria. **Teorias cognitivas da aprendizagem.** Curitiba: InterSaber, 2014.

LAZZARI, João Batista; JACOBSEN, Gilson. Formação judiciária no plano constitucional das democracias modernas: princípios e diretrizes a serem observados na preparação de magistrados. **Revista da Escola da Magistratura do TRF da 4ª Região**. n. 17, p. 67-91. 2021. Disponível em: [https://www.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/2021/uli72\\_4-lazzari-jacobsen-67-91.pdf](https://www.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/2021/uli72_4-lazzari-jacobsen-67-91.pdf). Acesso em: 16 maio 2021.

LOURENÇO, Nivaldo Vieira. **Administração pública: modelos, conceitos, reformas e**

avanços para uma nova gestão. Curitiba: Intersaberes, 2016.

MAZUCATO, Thiago. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**.  
Penápolis: FUNEPE, 2018.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 27. ed. São  
Paulo: Malheiros, 2010.

MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio Mártires; BRANCO, Paulo Gustavo  
Gonet. **Curso de direito constitucional**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MENDES, Mário Tavares. A formação inicial e contínua de magistrados: uma  
perspectiva do Centro de Estudos Judiciários de Portugal. **Revista CEJ**, v. 8, n. 24,  
p. 23-29. 2004. Disponível em:  
[//revistacej.cjf.jus.br/cej/index.php/revcej/article/view/593](http://revistacej.cjf.jus.br/cej/index.php/revcej/article/view/593). Acesso em: 16 maio  
2021.

MESSITE, Peter J. A administração da Justiça Federal nos Estados Unidos da  
América. **Revista CEJ**, v. 8, n. 24, p. 5-8. 2004. Disponível em:  
[//revistacej.cjf.jus.br/cej/index.php/revcej/article/view/590](http://revistacej.cjf.jus.br/cej/index.php/revcej/article/view/590). Acesso em: 17 jul. 2021.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

NOGUEIRA, Makeliny Oliveira Gomes; LEAL, Daniela. **Teorias da aprendizagem:**  
um encontro entre os pensamentos filosófico, pedagógico e psicológico. Curitiba:  
InterSaberes, 2015.

ONU. **Objetivos de desenvolvimento sustentável**. [Brasília, DF]. 2021.  
Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 13 maio 2021.

PALMER, Joy A. **50 Grandes educadores modernos:** de Piaget a Paulo  
Freire. Tradução Mirna Pinsky. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2011.

PAULO, Vicente; ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito constitucional descomplicado**.  
São Paulo: Método, 2017.

PEREIRA, José Matias. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo:  
Atlas, 2012.

PESSOA, Robertônio. **Direito administrativo e democracia**. Rio de Janeiro:  
Lumen juris, 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho  
científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo  
Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, Cinthia Regina Nunes. **Metodologia da pesquisa em educação** [livro eletrônico]. São Luís: UEMAnet, 2018.

SANTOS, Cicero; FRIEDE, Reis; DE MIRANDA, Maria Geralda. Aplicabilidade dos princípios constitucionais da administração pública visando ao desenvolvimento local. **Lex Cult Revista do CCJF**, v. 4, n. 3, p. 57-70, dez. 2020. DOI: 10.30749/2594-8261.v4n3p57-70.

SILVA, Ana Cristina Monteiro. **Relato de experiência**. [S. l.]: TRF4, [2016]. Disponível em: <https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2016/05/Relato-de-experi%C3%A7%C3%A3o-comentado-Ana-Cristina-Monteiro-Silva-R3A.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2021.