

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA: UM PORTO SEGURO PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL, PROFISSIONAL E INSTITUCIONAL

George Lopes Leite¹

Arlete Garcia Rodrigues²

O Judiciário possui relevante papel na dinâmica social. Seu maior desafio é atender às demandas de uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos, em pleno exercício da cidadania e, portanto, mais exigente quanto ao desenlace de suas pretensões. Isso requer índices cada vez mais elevados de eficiência e eficácia da prestação jurisdicional.

Por essas razões, buscar o desenvolvimento permanente de magistrados e servidores, visando eficiência, eficácia e melhoria na qualidade dos serviços prestados ao cidadão, tornou-se imperativo ao Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, como de resto, de todos os tribunais do País.

Aquele que ocupa o mesmo cargo ou função durante anos não está necessariamente apto e capacitado para exercer o papel profissional que dele se espera, por causa da evolução das demandas e das significativas mudanças do conteúdo de seu trabalho, sejam em razão de alterações legislativas, mutações jurisprudenciais, inovações procedimentais ou mesmo o aprimoramento tecnológico. Por isso, o Tribunal de Justiça, visando ao cumprimento das disposições constitucionais contidas na chamada Reforma do Judiciário, fez inserir na Lei de Organização Judiciária local a criação do Instituto de Formação, Desenvolvimento Profissional e Pesquisa, evidenciando, no âmbito de suas políticas, a crença de que a educação é elemento essencial e indisponível para promover as mudanças necessárias ao enfrentamento dos novos desafios dessa era de incertezas e de grandes mudanças.

Assim, com a aprovação da Lei 11.697/2008, foi criado o Instituto de Formação do Tribunal de Justiça. Depois, o Pleno Administrativo, por meio da Resolução 8/2008,

1 Desembargador do TJDF.

2 Secretária do Instituto Ministro Luiz Vicente Cernicchiaro – Escola de Administração Judiciária do Distrito Federal e dos Territórios.

baixou regulamento denominando-o Instituto Ministro Luiz Vicente Cernicchiaro – Escola de Administração Judiciária do Distrito Federal e dos Territórios. Conferiu-se assim uma justa e merecida homenagem a ex-integrante dos quadros da magistratura local, o Desembargador Luiz Vicente Cernicchiaro, que foi Presidente do Tribunal, vindo posteriormente a ser nomeado Ministro, passando a integrar a primeira composição do Superior Tribunal de Justiça. Além de suas qualidades inatas de Juiz, Doutrinador e Humanista, o emérito homenageado notabilizou-se nos meios acadêmicos, como Professor de Direito Penal e Processual Penal da Universidade de Brasília – UNB. Além do mais, durante toda sua trajetória de vida, foi um grande entusiasta da educação, deixando muitas lições a serem seguidas.

O início das atividades da Escola ocorreu a partir da Portaria GPR 1.096 de 14 de outubro de 2008. O começo foi marcado pelas exigências de um público ávido por capacitação e sequioso de saber, superando com bastante folga as expectativas mais otimistas. O interesse e entusiasmo dessa seleta clientela foi elemento catalisador das aspirações e a mola propulsora das ações inicialmente desenvolvidas, possibilitando a efetiva implementação da Escola e assegurando, desde o início, a sua consolidação. A partir de então, a educação corporativa estava com destino traçado pela tenacidade e visão de seus idealizadores. Muitas providências foram adotadas para a concretização das aspirações coletivas de magistrados e servidores: a busca de espaço físico destinado a salas de aula, laboratórios de informática, auditórios, sítio eletrônico para divulgação e inscrição nos cursos e outras iniciativas importantes.

A criação da Escola constituiu-se marco para o desenvolvimento profissional e pessoal de magistrados e servidores, assegurando as condições estruturais indispensáveis para uma política de educação continuada de excelência, convergente com o Planejamento Estratégico do Tribunal.

A Escola de Administração Judiciária sempre adotou a educação corporativa com a crença de que esse modelo contribui para que as pessoas pensem criticamente, refletindo, se envolvendo, se autogerenciando e se emocionando com a percepção clara das mudanças em curso numa sociedade em transformação e ainda sob o impacto da chamada Constituição Cidadã, que praticamente inaugurou a democracia no País, embora mal saída da adolescência. Tais mudanças se fazem sentir em todos os aspectos da vida social, e o Poder Judiciário a elas não poderia ficar imune. Espera-se que juízes e servidores possam se preparar e se capacitar para

perceber e analisar com maior propriedade o impacto dessas mudanças em suas vidas, fazendo-os abandonar definitivamente o papel de espectador e o caráter burocrático, estático e extremamente corporativista que sempre marcaram o funcionalismo público para se tornarem protagonistas, contribuindo decisivamente com o aprimoramento da prestação jurisdicional.

Acredita-se firmemente que, por intermédio da educação corporativa, é possível humanizar o ser, a instituição, a sociedade, praticando o exercício da responsabilidade social mediante a conscientização do seu papel na concretização do bom e do justo. Afinal, a Justiça só existe como aspiração de toda a humanidade, como utopia a ser perseguida por todo bom cidadão, e somente se torna possível como realização coletiva, pois o aperfeiçoamento do todo depende necessariamente do esforço individual de cada um. A Escola visa, enfim, à formação de profissionais éticos, que agreguem valores a si próprios, às organizações e à sociedade, sem perder de vista que a percepção da sociedade em relação ao Tribunal de Justiça resulta no final do trabalho e do esforço de cada Juiz e de cada servidor no cumprimento de suas atribuições. O melhor juiz e o mais eficiente e capacitado servidor terão o produto final do seu trabalho avaliado junto com o daqueles que tiverem o pior desempenho, ou, em linguagem metafórica, formam uma corrente tão forte quanto o permita o seu elo mais frágil.

Na construção de sua identidade, a Escola preocupou-se em definir a missão, a visão, os valores e o seu modelo de atuação. Definiu-os de forma democrática e participativa. A missão ficou sedimentada em sua contribuição para o alcance da paz social, por meio da educação corporativa para magistrados, servidores e sociedade, promovendo um ambiente de aprendizagem e desenvolvimento, no âmbito do Tribunal. Com a expectativa de obter espaço privilegiado e apropriado à realização das atividades de ensino-aprendizagem, bem como à livre circulação de ideias e de ideais, projetou sua visão até 2016 para ser reconhecida como escola judiciária de referência no Brasil, com sede própria, ofertando programas educacionais estratégicos, por meio de ações presenciais e a distância. Além dos valores adotados pelo Tribunal de Justiça, a Escola definiu para si mesma o autodesenvolvimento, a autonomia, o comprometimento, a inclusão, a inovação, a valorização das pessoas e a visão sistêmica como normas de conduta regedoras de sua atuação.

Nas primeiras divulgações de suas atividades docentes, ocorreu rápido esgotamento de vagas, o que exigiu a ampliação da oferta de ações educacionais.

Optou-se pela instrutoria interna como alternativa eficaz e primeira fonte para a disseminação do conhecimento necessário ao pleno exercício das atividades profissionais. Ela não é novidade na Administração Pública, constituindo prática largamente utilizada pelas vantagens que proporciona e que lhe são inerentes.

São benefícios que, por si sós, advogam pela adoção desse modelo: a rapidez na captação e contratação de especialistas; o custo, desonerado de impostos; a expertise que se encontra na Organização; a desnecessária e, por vezes, desgastante, customização de conteúdos; o fortalecimento da cultura e a valorização de seus integrantes. Esse processo se inicia com a seleção dos docentes. Contempla, ainda, a preparação cuidadosa do instrutor para o ingresso em sala de aula, por intermédio do curso de capacitação de instrutores internos, a construção do Plano Instrucional com a equipe de pedagogos, o acompanhamento e o apoio para o desenvolvimento do curso e, finalmente, e, com igual relevância, o *feedback* de todo o processo educativo e das pessoas nele envolvidas. Discentes, docentes, equipe de apoio e coordenadores avaliam e são avaliados continuamente no desempenho de suas atividades.

Para enfrentar os desafios da contemporaneidade de modo efetivo e realista, a Escola ampliou o seu espectro de atuação, congregando, além dos instrutores internos, exímios conhecedores dos conhecimentos tácitos da Organização e de sua aplicabilidade, juristas e especialistas renomados nos diversos campos do saber. A escolha é feita com base na notoriedade que esses profissionais angariaram no mundo corporativo como profissionais de ponta.

Para apoiar a gestão e tomada de decisão, foi necessária a escolha de um sistema de avaliação capaz de abarcar não só a ambiência interna, tais como as ações educacionais, o desempenho de discentes e docentes, os recursos e estratégias pedagógicas, mas também o impacto no trabalho e na Organização. Assim, a Escola adotou em seu modelo um sistema com medidas fidedignas, científicas e sistematizadas capaz de monitorar a eficiência, eficácia e efetividade das ações educacionais, em função dos objetivos institucionais, bem como dos custos envolvidos.

Esse sistema de avaliação está fundamentado na Teoria de Hamblim (1978), que recomenda a avaliação do treinamento em cinco níveis: reação, aprendizagem, comportamento no cargo ou impacto, organização e valor final. Os diferentes níveis de avaliação desvendam dados que se correlacionam e se complementam

propiciando uma extensa análise dos inúmeros fatores que interferem no resultado esperado da ação educacional: a melhoria da prestação jurisdicional.

Consciente do valor da avaliação, a Escola, desde o seu primeiro ano de funcionamento, avançou progressivamente até o terceiro nível, ou seja, a avaliação de impacto. Os dois últimos níveis, considerando o alto grau de complexidade, são objetos de projetos futuros, quando a Escola e o Tribunal apresentarem um banco de dados mais consistente, que possibilite a sua implementação efetiva. Utilizar os diversos níveis de avaliação inspira olhar além da sala de aula, pois a ação educacional inicia muito antes da aula inaugural e o seu término somente ocorre quando os efeitos da educação corporativa são refletidos no desempenho individual e institucional e, portanto, mensurados objetiva ou subjetivamente.

Acreditando que o conhecimento, em sua infinita grandeza e vertentes, é reduto de grandes transformações e que o fascínio pela descoberta é a mola propulsora do desenvolvimento humano, a Escola trouxe para magistrados e servidores a possibilidade de diversificar o espectro do conhecimento em várias áreas do desenvolvimento humano, organizou as ações em programas educacionais de acordo com os compromissos assumidos. Eles foram assim classificados:

TJDFT e Sociedade – estende o processo educativo aos integrantes da sociedade e viabiliza um espaço para reflexões, discussões e alternativas para questões atuais ou polêmicas;

Aperfeiçoamento Jurídico – desenvolve o principal saber utilizado por magistrados e servidores na execução das atividades finalísticas do Tribunal.

Programa de Iniciação – especialmente desenvolvido para suprir as necessidades dos recém-ingressos, atende a magistrados e servidores com o objetivo de familiarizá-los ao ambiente profissional;

Programa de Educação Continuada para Líderes – tem como foco o desenvolvimento e atualização daqueles que são responsáveis por convergir esforços para a implementação da estratégia organizacional;

Programa de Capacitação Contínua – desenvolve ações educacionais que tratam de temáticas que permeiam, indistintamente, diversas atividades realizadas no Tribunal de Justiça e são utilizadas por magistrados e servidores de diferentes unidades;

Programa de Capacitação em Tecnologia da Informação e Comunicação – destina-se ao desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências necessárias à manutenção, ao funcionamento e à modernização das atividades relacionadas à tecnologia da informação e comunicação;

Programa Cidadania Corporativa – assume a responsabilidade de promover ações educacionais que provoquem a sensibilização, o comprometimento e a compreensão dos valores organizacionais que orientam a atuação de magistrados e servidores pautada pelos valores da ética e da responsabilidade social;

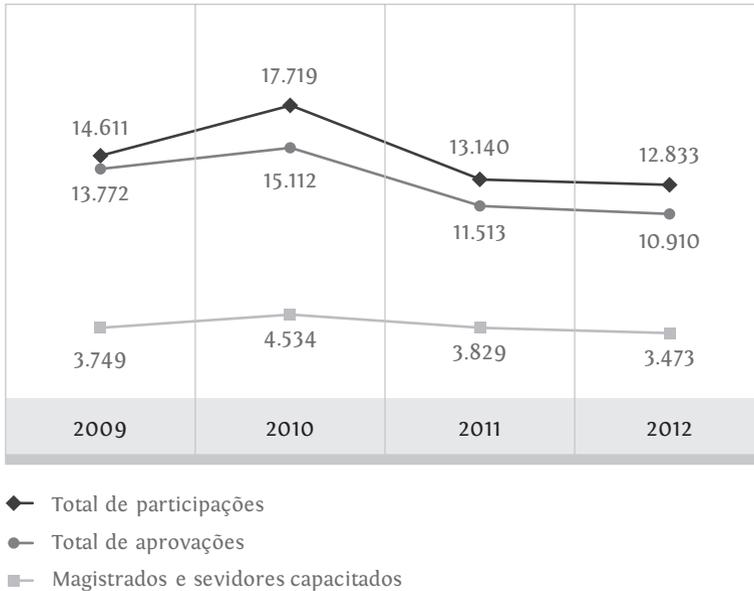
Programa de Pós-graduação – visa proporcionar uma sólida formação teórica aliada à produção de conhecimento, desenvolvimento da capacidade criadora e da competência científica de magistrados e servidores;

Programa de Aperfeiçoamento Técnico Especializado – contempla ações educacionais voltadas para um público específico e que visam desenvolver ou aperfeiçoar os conhecimentos técnicos especializados exigidos nos diferentes ambientes organizacionais; e

Programa de Reciclagem Anual – amparado nas exigências legais, visa à atualização permanente para o exercício da atividade de segurança nos Tribunais de Justiça.

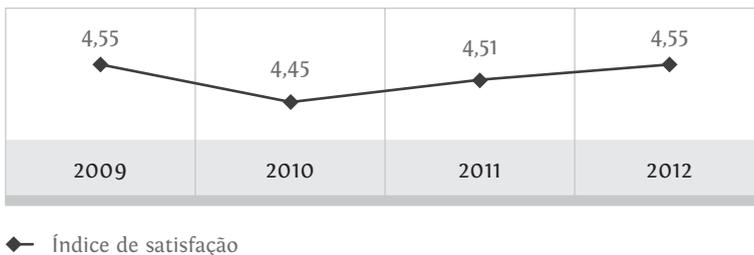
Com base nos pressupostos retroexplicitados, a Escola, ao longo de mais de quatro anos de existência, construiu uma história sólida e angariou a confiança e a credibilidade do público atendido. Os números traduzem os resultados alcançados e falam por si, empolgam e confirmam que a Escola vem trilhando o caminho certo. O objetivo inicial de construir uma imagem positiva transforma-se, então, no desafio de consolidar e manter essa imagem, cuidadosamente edificada desde a sua criação. Entre 2009 e 2012, foram capacitados, por meio de ações educativas, 79% do quadro de pessoal do Tribunal. O **Gráfico 1** apresenta o comparativo Anual dos resultados da Escola.

Gráfico 1 – Comparativo Anual



Em sua linha do tempo, a Escola consolidou um histórico de sucesso, atestado não somente pelos números contabilizados, mas principalmente pela voz daqueles que são sua razão de existir e dão vida e sentido à frieza dos números. A satisfação dos discentes expressa o contentamento com as ações educacionais e desvela que as suas expectativas foram alcançadas, conforme **Gráfico 2**.³

Gráfico 2 – Índice de Satisfação com as Ações Educacionais



3 Índice obtido em escala de 5 pontos.

Algumas ações marcaram com grande impacto a trajetória da Escola. A Conferência Livre do Sistema Justiça do Distrito Federal, realizada em 2009, em parceria com órgãos do Poder Judiciário local, foi instrutiva, inspiradora e inaugurou uma série de ações educativas, visando ao enfrentamento de questões que afligem a sociedade. O Encontro Técnico de Regulação de Leitos de UTI, realizado em 2010; o Ciclo de Palestras de Direito Notarial e Registral, e o Seminário de Regularização Fundiária e Urbanística do Distrito Federal, finalizado com a assinatura do Protocolo de Procedimentos, realizados em 2011; o Fórum Drogas, Justiça e Redes Sociais; o Seminário sobre Precatórios Judiciais: Atualidades Problemáticas e Soluções, o Seminário sobre os Desafios do Poder Judiciário no Ingresso Prematuro no Ensino Superior; o Seminário Saúde Suplementar – Desafios da Judicialização; o Seminário Mediação e Conciliação: Reflexões e Desafios, e o Seminário Retribuição e Prevenção: Em Busca das Penas Justas, realizados em 2012, são exemplos dessas ações e reafirmam o empenho do Tribunal de Justiça com a busca de soluções para os problemas sociais, numa demonstração incontestável de que o compromisso com a sociedade não tem fronteiras, superando, muitas vezes, seus limites de atuação.

Pode-se perceber o pacto estabelecido com os interesses mais elevados da sociedade, traduzidos no esforço da Escola para ampliar o espaço de participação dos cidadãos, facilitando a defesa de seus direitos, e também criando oportunidades de discussão com órgãos da Administração, do Ministério Público e de outros protagonistas do cenário jurídico, parceiros preferenciais do Tribunal na busca do bem comum.

É forçoso reconhecer o esforço coletivo realizado e também agradecer a tantos que participaram dessas ações educativas, não apenas em razão do nível dos debates promovidos, mas também pelo espírito abnegado, desenvolvimentista e idealista que os fizeram abandonar individualidades e aderir com convicção ao esforço comum em prol de melhores procedimentos e aprimoramentos da prestação jurisdicional, e em última análise, pela concretização do ideal de uma justiça plena, democrática e transparente, definitivamente engajada na promoção do bem comum.

Cabe salientar, ainda, que o Curso Carreira da Magistratura no TJDF – Iniciação e Desenvolvimento, com 700 horas/aula, destinado à formação de trinta e três

novos juízes empossados em 2009, representou um marco significativo para o Tribunal de Justiça. Na sua segunda edição, de 2012, formou vinte e seis magistrados e teve a duração de 620 horas/aula.

O Workshop Metas Prioritárias do Judiciário – Meta 5, realizado em 2010, se revelou valioso instrumento de gestão democrática para o fortalecimento da instituição, simplificação e padronização das rotinas cartorárias. Foi uma oportunidade única para rever fluxos de trabalho e reestruturá-los, eliminando etapas desnecessárias e dessa forma otimizando o aproveitamento dos recursos materiais e humanos.

Especial brilho ao ano de 2011 foi propiciado pelas Jornadas Luso-Brasileiras: Passado, Presente e Futuro da Jurisdição. O evento foi realizado pelo Tribunal de Justiça em parceria com a Associação dos Magistrados Brasileiros – AMB, repercutindo além fronteiras.

O Seminário de Direito para Jornalistas, 7ª edição, foi realizado também em 2011 e trouxe a possibilidade de interação entre o Tribunal e a mídia, objetivando a compreensão da informação para uma transmissão precisa dos acontecimentos jurídicos.

Diversos cursos e palestras foram realizados com o objetivo de propiciar e facilitar a aquisição e produção de novos conhecimentos. Entre 2009 e 2012, 1.803 ações educacionais foram contabilizadas e a Escola buscou, constantemente, inovar as práticas de ensino, compartilhar saberes e criar um ambiente provocativo e reflexivo, sem defender ideias ou doutrinas, mas procurando exprimir a inquietação do nosso tempo, a experimentação e o desejo de aprender cada vez mais, sempre visando aos interesses maiores da comunidade.

Assim, a Escola de Administração Judiciária consolidou uma posição de respeito no cenário interno e abriu espaço para o reconhecimento externo, com a participação e apresentação de trabalhos em eventos e concursos. Ela alcançou premiação na primeira edição do Selo ENFAM, prêmio de abrangência nacional que reconheceu a excelência do processo ensino-aprendizagem aqui desenvolvido. Mesmo contando com pouco mais de um ano de funcionamento, já que as inscrições foram encerradas em fevereiro de 2010, a Escola obteve uma menção honrosa pelo excelente nível das práticas educacionais.

Ao participar do Congresso Brasileiro de Educação Corporativa, em 2010, tendo como eixos temáticos a formação inicial e continuada, a educação à distância e a gestão por competências, dois trabalhos da Escola foram agraciados com o Prêmio Nacional de Educação Corporativa no Judiciário: 1º Lugar na categoria Formação de Magistrados, com o curso intitulado Carreira da Magistratura do TJDFT – Iniciação e Desenvolvimento, obtendo, ainda, o 3º lugar na categoria Formação de Servidores, com o trabalho denominado Instrutoria Interna.

A Escola participou, ainda, em 2010, do Encontro Nacional de Escolas de Servidores, que teve como objetivo possibilitar a troca de conhecimentos e experiências bem-sucedidas entre servidores de diversos tribunais do País. Após uma seleção de âmbito nacional, doze projetos de educação corporativa foram escolhidos para ser apresentados no evento, entre eles A Instrutoria Interna no Desenvolvimento Profissional de Servidores do TJDFT. Essa escolha se baseou no fato de os projetos selecionados terem sido executados com sucesso em vários Tribunais de Justiça estaduais, estando também alinhados com o planejamento estratégico do Poder Judiciário Nacional. A Escola inscreveu apenas este trabalho.

Desde abril de 2010, o projeto de implantação da Escola figura no Banco de Boas Práticas do Conselho Nacional de Justiça, sendo este um instrumento de registro sistemático e de divulgação, interna e externa, das melhores práticas de gestão aplicadas no Poder Judiciário. Sua finalidade é promover o compartilhamento e a socialização do capital intelectual dos integrantes do Poder Judiciário, num processo contínuo de estímulo à melhoria contínua de gestão e, conseqüentemente, da qualidade dos serviços prestados à população.

Em 2011, a Escola recebeu do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal a Medalha de Mérito Eleitoral na classe de Colaboradores. A distinção honorífica, em grau de Comenda, é oferecida com vistas a incentivar uma maior cooperação com a Justiça Eleitoral e o exercício da cidadania. No mesmo ano, em 2 de março, O Jornal de Brasília publicou matéria intitulada: Ensino Exemplar, onde destacou as atividades de ensino realizadas pelo Tribunal de Justiça.

O tempo passou e a Escola se firmou como referência em educação corporativa. Recebeu visitas técnicas, foi premiada e consultada por vários órgãos visando ao estabelecimento de intercâmbio e parcerias. Desnecessário dizer que a confiança

e o apoio dado pela Administração do Tribunal de Justiça tornaram possíveis os resultados até agora alcançados. Para a Escola, o trabalho foi obstinado; seus resultados, a recompensa de todos que para isso contribuíram.

Aqui se buscou fazer um breve resgate da história da Escola de Administração Judiciária. Nesse apanhado, não foram esgotadas todas as realizações. Algumas outras ações também alcançaram destaque, mas o objetivo que aqui se propôs foi o de retratar o estado da arte da Educação Corporativa no Tribunal de Justiça, num relato sucinto. O momento é oportuno também para celebrar as conquistas e renovar o compromisso de buscar de forma incessante propiciar uma aprendizagem ativa, contínua e colaborativa. Não se permitiu deixar ao sabor do acaso a trajetória percorrida durante os quatro anos de existência da Escola, de modo que os resultados alcançados foram cuidadosamente planejados. Crê-se, agora, que os planos traçados foram alcançados e foi isso que propiciou a sua credibilidade e a confiança de seu público-alvo, conquistadas com tenacidade e trabalho duro.

Para o Poder Judiciário a educação corporativa deve ter como principal compromisso uma atuação que possa de fato contribuir para a paz social, missão primordial do Tribunal de Justiça. A aquisição de conhecimentos sem esse ideal não traria benefício algum à sociedade nem ao Tribunal. Buscar uma educação dissociada desse compromisso seria desonrar o papel crucial que ela exerce, menosprezando a responsabilidade que cabe a cada um dos seus integrantes no exercício da função pública.

Por fim, acreditamos firmemente que a educação transcende às condicionantes e às circunstâncias de caráter pessoal para produzir seus efeitos no aprimoramento da atividade jurisdicional e na vida de cada um. Somos também beneficiários, como cidadãos integrantes desta mesma comunidade. A crença no ser humano, em sua vontade de transcender e no desejo de alcançar patamar mais elevado na escalada do conhecimento e da realização, é a inspiração do trabalho aqui desenvolvido.