



Engenharia por competências: um importante referencial na formação de magistrados

Autora: Taís Schilling Ferraz

Juíza Federal, Mestre em Direito pela PUCRS, Diretora do Ibrajus

publicado em 28.10.2016

[\[enviar este artigo\]](#) [\[imprimir\]](#)

Resumo

Este artigo analisa o movimento de transformação em curso, no país e internacionalmente, na formação de magistrados. Identifica os fatores propulsores da mudança, as diretrizes que vêm sendo adotadas e os instrumentos que vêm sendo desenvolvidos e aplicados para a execução dos programas de formação inicial e contínua. Defende a necessidade da superação dos mecanismos tradicionais no planejamento, na realização e na avaliação dos cursos realizados pelas escolas da magistratura e a importância da construção conjunta de um rol de competências fundamentais do juiz, a ser utilizado como referencial da formação e como elo entre as atividades de seleção, aperfeiçoamento e aferição do trabalho no âmbito da magistratura.

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

Abstract

This article analyses the ongoing transformation movement, in Brazil and internationally, on judicial education. Identifies the driving force of the changes, the adopted guidelines and the tools that have been developed and implemented to carry out the initial and continuous judicial education programs. The paper stands up for overcoming the traditional planning, executing and evaluating mechanisms of the judiciary schools courses and for the significance of framing jointly a list of judge core competences, to be used as education map and as a link between the activities selection, improvement and evaluation of the judges work.

Keywords: Judges. Education. Selection. Competences.

Sumário: Introdução – Exposição do problema. 1 um pouco da história recente. 2 um pouco de experiência comparada. 3 Os vetores do processo de mudança. 4 As competências fundamentais da magistratura. 5 Os pressupostos do novo modelo. A engenharia por competências. Considerações finais. Bibliografia consultada.

Introdução – Exposição do problema

Ser capaz de conciliar, de ser eficiente, de bem conduzir uma audiência, de decidir à luz dos valores constitucionais, ter a

habilidade de identificar os pontos mais relevantes de um conflito, de se colocar no lugar dos litigantes, de ouvir, de mudar de opinião, de se adaptar ao contexto em que inserido e àquele ao qual é transportado ao decidir, de exercer a autoridade do cargo sem ser autoritário. Essas são algumas das qualidades que grande parte das pessoas espera que um juiz detenha. Estranhamente, porém, os processos seletivos para ingresso na magistratura muito pouco as avaliam, e, até recentemente, os cursos de formação, a cargo das escolas judiciais, não se dedicavam ao desenvolvimento de tais habilidades e atitudes e centravam foco na transmissão de conhecimentos teóricos.

Para além do vasto conhecimento teórico que um juiz recém-ingresso na carreira demonstra possuir ao ser submetido à provação de um complexo e demorado concurso, torna-se clara a importância do desenvolvimento e da demonstração de outras capacidades, ligadas umbilicalmente ao exercício das funções na perspectiva dos resultados a serem alcançados pelo serviço de distribuição da Justiça. Saber ser juiz e saber fazer o que um juiz deve executar requer habilidades e atitudes específicas, que não são apreendidas pelos métodos que tradicionalmente foram utilizados para a transmissão de saberes teóricos.

Com base nessas premissas é que as escolas de magistratura vêm adaptando os cursos de formação, introduzindo novas perspectivas de educação judicial e metodologia ativa nas atividades propostas, desenvolvendo nos juizes a capacidade de mobilizar, articular e implementar valores, conhecimentos e habilidades para a realização das atividades exigidas por sua função.

Este artigo, ao lado de defender a magnitude dos efeitos dessa mudança de referencial metodológico, pretende contextualizá-la e sustentar a importância de que ela se implemente a partir de um adequado lastro conceitual e mediante a definição compartilhada das competências fundamentais da magistratura, especialmente voltadas ao desenvolvimento de habilidades e atitudes.

Saber que juiz a sociedade quer e que capacidades essenciais ele terá que demonstrar é condição para que as atividades de seleção, formação e avaliação, realizadas pelos tribunais, sejam aperfeiçoadas, tornem-se livres de subjetivismos e descontinuidades e alcancem como resultado a melhor e mais eficiente prestação da Justiça.

1 Um pouco da história recente

Não decorreram muitos anos desde que a formação inicial e contínua de magistrados passou a ser reconhecida como vetor fundamental para o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional. A partir de então, programas de formação foram concebidos e executados, muitos juizes voltaram à condição de aprendizes, já convictos ou em processo de convencimento de que o bom desempenho de suas missões dependeria de desenvolvimento profissional constante em teoria, habilidades e comportamentos.

Nem sempre, porém, foi assim, nem se pode afirmar que haja, ainda hoje, unanimidade quanto à importância da educação judicial.

As atividades voltadas ao aperfeiçoamento de magistrados, até muito pouco tempo, limitavam-se a algumas palestras esporádicas, geralmente programadas quando surgiam necessidades muito específicas de atualização, em decorrência de modificações legislativas com impacto mais direto sobre a atividade jurisdicional.

Aos juizes que ingressavam na carreira, reservavam-se alguns dias para ambientação, nos quais colegas com maior experiência lhes apresentavam um pouco de suas rotinas e se oportunizava um espaço para que os recém-chegados se conhecessem e a alguns dos veteranos.

A intensidade dos cursos voltados a magistrados concentrava-se antes do ingresso nas funções, nas escolas associativas, dedicadas à preparação para o difícil concurso de acesso.

Ocorre que grande parte dos aprovados chega ao exercício do cargo sem experiência prática na condução de uma audiência, na intermediação de um acordo, na produção de decisões fundamentadas, entre outras tarefas que se tornam essenciais e cotidianas desde o primeiro minuto nas funções.

Talvez porque a procura pelo concurso tenha aumentado, ou porque as provas tenham se tornado cada vez mais teóricas, ou porque começaram a ingressar na carreira, em grande número, juizes muito jovens, sem experiência, inclusive, no exercício de outras funções da seara jurídica; talvez em razão da constitucionalização e da maior efetividade dos direitos sociais, com o conseqüente aumento das demandas de massa e de outras extremamente complexas, ou porque aumentou exponencialmente o volume de processos individuais e consideravelmente o número de unidades judiciárias em todos os tribunais, com a proliferação dos riscos de decisões absolutamente conflitantes e a necessidade de se trabalhar com ferramentas de gestão e com previsão de conseqüências, **o fato é** que a formação e o aperfeiçoamento de magistrados tornaram-se necessidades imperiosas. O conhecimento do Direito não seria mais suficiente. Começou-se a falar em interdisciplinaridade. O planejamento dos cursos passou a ser permeado de elementos provenientes de outros ramos do saber.

Algumas medidas despontaram, inicialmente. O curso para os recém-ingressos ganhou novo formato, maior carga horária e algumas atividades práticas; parcela dos tribunais o adotou como etapa do concurso; surgiram as primeiras escolas institucionais da magistratura em vários tribunais, com estrutura própria. O processo de institucionalização ganhou força com a Emenda 45/2004, que, entre outras medidas, estabeleceu a obrigatoriedade dos cursos de formação e aperfeiçoamento. Instalaram-se o CNJ e a Enfam, que editaram normas para a execução dos concursos e dos programas das escolas de magistratura.

Todo esse contexto impulsionou a formação. Muito rapidamente, as escolas judiciais evoluíram, com a adoção dos conceitos da engenharia pedagógica, buscaram referências na engenharia de formação, até chegarem às portas da engenharia por competências.

A elaboração e a execução dos programas, que estiveram, inicialmente e por um tempo considerável, vinculadas a modelos de educação eminentemente dogmáticos, com uso irrestrito de técnicas tradicionais de transmissão de conhecimento (palestras, aulas expositivas, conferências, painéis, entre outros mecanismos de aquisição passiva de informação), passaram a prestigiar novas formas de abordagem, com atenção a novos conceitos metodológicos e, especialmente, às distintas características e necessidades do trabalho desenvolvido pelo magistrado, que não é apenas alguém que precisa concentrar muito conhecimento jurídico.

Realizar audiências, intermediar acordos, julgar pessoas, explicar

decisões, gerenciar equipes são ações que ocorrem no dia a dia dos juízes e que requerem, em larga medida, treinamento de habilidades e comportamentos, conhecimento empírico e individualizado.

Mais que a transmissão do conhecimento teórico, percebeu-se a necessidade de oportunizar a experiência, para aquisição de saberes que não seriam obtidos exclusivamente por mecanismos tradicionais de ensino e pesquisa. Era necessário integrar o aluno-juiz ao processo de formação.

Simulações, estudos de caso, dinâmicas de grupo, debates e *brainstormings* estão entre as técnicas que passaram a ocupar o lugar até pouco tempo reservado e sacramentado às palestras e às aulas de natureza expositiva. Essas, embora ainda ocorram, passaram a ser permeadas de ferramentas que as tornem mais atrativas e que facilitem o debate e a memorização, já que pesquisas concluíram que a capacidade de absorver conteúdo de uma aula expositiva chega, no máximo, a 20% – e desde que utilizado algum recurso audiovisual como ferramenta de auxílio; do contrário, a possibilidade de retenção do conteúdo cai para menos de 10% em uma palestra, semelhante ao que se consegue memorizar a partir de uma simples leitura.

Diversamente, o uso de métodos ativos e interrogativos aumenta substancialmente a memorização do conteúdo, chegando a patamares de 85% quando, por exemplo, o próprio aluno é levado a preparar o conteúdo para apresentação aos colegas.(1)

2 Um pouco de experiência comparada

Esse movimento de transformação não é isolado, como já se teve oportunidade de demonstrar em estudo anterior.(2)

No âmbito da União Europeia, onde o treinamento de magistrados é considerado importante investimento na melhoria da prestação da Justiça, um estudo sobre a formação judicial, com informações compiladas para o Parlamento Europeu pela Academia Europeia de Direito (Academy of European Law – ERA) em consórcio com a Rede de Treinamento Judicial Europeia (European Judicial Training Network – EJTN),(3) apresentou os atuais desafios da formação de magistrados e as recomendações aos Estados-membros para o aperfeiçoamento dos mecanismos de treinamento e a disseminação das boas experiências já existentes.

Dentre as recomendações, estão arrolados, como mecanismos para maior eficiência no processo de formação, atividades de treinamento mais sistemáticas, a importância da formação de formadores (*train the trainers*), um maior foco nas necessidades efetivas, nas atividades práticas, no desenvolvimento de habilidades, devendo-se reservar tempo para o estágio e para mecanismos de *follow-up*, de forma que se possa aferir a efetiva aquisição das competências.

Na França, a Escola Nacional da Magistratura – ENM reformulou drasticamente, na primeira década deste milênio, o curso de formação de magistrados e construiu um programa de excelência, hoje replicado em outros países. A origem da mudança pode ser identificada em fatos gravíssimos que decorreram da forma com que foi administrado um processo de grande repercussão, por um jovem juiz (*L'affaire d'Outreau*), fato que indicou que os magistrados egressos da ENM não chegavam suficientemente preparados, nos domínios do saber ser juiz e do saber fazer, para os desafios do exercício das funções.(4)

A partir de então, surgiu a demanda pela mudança no sistema de formação, e, após debates no âmbito da Escola Nacional da Magistratura, do Ministério da Justiça e do Conselho Superior da Magistratura, foi elaborada a lista das 13 capacidades esperadas de um magistrado,(5) a serem mensuradas no concurso de ingresso e desenvolvidas e avaliadas ao longo dos 31 meses do curso de formação inicial e na educação continuada dos magistrados franceses. Segundo Astruc, essa lista não tem um valor universal e definitivo, ela responde às qualidades esperadas de um magistrado francês no início do século XXI. Para ele, não existe uma figura congelada de um magistrado, porque este é produto de uma sociedade e de uma época.(6)

O processo seletivo, que antecede o curso de formação, resulta no ingresso de mais de uma centena de auditores de justiça a cada ano.(7) A preparação dos magistrados – carreira única de juízes e membros do Ministério Público – hoje está dividida em oito polos, alguns diretamente voltados ao desenvolvimento de habilidades, como o processo de tomada de decisão, e outros com natureza transversal, como humanidades judiciárias, administração da justiça e comunicação judicial. A metodologia utilizada é essencialmente ativa. Os participantes são colocados permanentemente frente a situações reais ou que simulam a realidade, e o estágio corresponde a uma parte considerável da formação.

Nos Estados Unidos, onde a maior parte dos juízes provém da advocacia, o ingresso na carreira é diferente em cada estado, podendo ocorrer por indicação do governador ou do Legislativo, ou por eleição direta. Exercem mandato, cuja duração também varia conforme o estado, o que determina diferenças substanciais nos parâmetros de formação. Na esfera federal, onde os magistrados são indicados pelo presidente da República e ingressam na carreira após serem confirmados pelo Senado,(8) há forte investimento para que frequentem cursos de formação inicial (*orientation programs*) e continuada, promovidos pela agência governamental Federal Judicial Center. São programas que privilegiam essencialmente o desenvolvimento de habilidades práticas, conforme a respectiva área de atuação. No ingresso na carreira, os programas de orientação incluem metodologia ativa, voltada ao desenvolvimento de habilidades para conduzir julgamentos e processos, à redação de decisões, ao exame de provas, ao relacionamento com a imprensa e ao fortalecimento da atitude ética no exercício da função.(9)

D.W. Catlin, fundador do Michigan Judicial Institute, descreve o desafio da formação de magistrados nos Estados Unidos. Para ele, *"lawyers don't become good judges by the wave of a magic wand. Not even the best lawyers (...). Going from adversary to adjudicator means changing one's attitude, learning and using new skills, and in some cases severing old ties (...)"*.(10)

No Canadá, o Instituto Nacional da Magistratura – INM, utilizando-se fortemente de metodologia de aprendizagem de adultos, promove discussões, simulações de experiências vividas, colóquios participativos e aplica recursos variados em matéria de aprendizagem, especialmente vídeos, dispositivos de múltipla escolha interativos, cenários e quadros analíticos. Os objetivos do INM são o ensino das atitudes e o compartilhamento do conhecimento sobre a matéria e o contexto social que os juízes enfrentarão. O princípio básico é o da aprendizagem pela experiência. Os programas, portanto, são orientados à prática, sendo os juízes ao mesmo tempo aprendizes e participantes (jogadores) experientes. O INM subscreve plenamente o princípio da formação

pelos pares. Os juízes assumem o papel de liderança na concepção dos programas. São animadores e formadores. Esse princípio tem duas dimensões importantes: a necessidade de garantir que os programas sejam pertinentes e respondam às necessidades no contexto da experiência judiciária e a necessidade de garantir a independência da magistratura. Os não juízes participam em temas que exijam alguma especialização ou conhecimento comunitário.

A formação se divide em três grandes áreas(11): a) temas de fundo (direito material e processual); b) a função do juiz (habilidades e gestão do processo, conforme as características de cada processo); e c) o contexto (ambiente social, papel do magistrado, deontologia, imparcialidade, processo decisional, etc.).

Na Austrália, a educação judicial está em franca expansão, o modelo adotado para formação de magistrados é fortemente inspirado no canadense e se implementa sob a coordenação do National Judicial College of Australia. Cada uma das cortes federais tem seu próprio comitê, encarregado de promover a formação de magistrados a elas vinculados. Há especial preocupação com o treinamento dos formadores e a metodologia de educação de adultos vem sendo adotada, com foco no aprendizado empírico, partindo da experiência já existente de cada magistrado, desenvolvendo habilidades no ambiente situacional e aperfeiçoando aptidões como comunicação e gestão de pessoas. Um dos *slogans* que expressam esse tipo de formação é: "*I hear – I forget. I see – I remember (perhaps). I do – I understand*".(12)

Como se percebe, o processo de formação de magistrados vem ganhando forte impulso e grande importância em muitos países, nos quais já existe consenso no sentido de atribuir maior ênfase às técnicas de educação de adultos, aos conhecimentos práticos e aplicados, ao invés dos acadêmicos e teóricos, e a habilidades, mais que a erudição ou informação. O Brasil ingressou nesse influxo.

3 Os vetores do processo de mudança

A educação judicial é chave para assegurar o alto padrão da prestação jurisdicional, base para o Estado Democrático de Direito.

As mudanças que ocorrem no âmbito da formação de juízes incluem a absorção de diversas diretrizes e princípios, que vêm sendo identificados e compartilhados entre os países atualmente dedicados ao tema.

A pesquisa nos documentos já produzidos nesse contexto,(13) e a análise dos programas atuais de formação de magistrados em diversos países, inclusive no Brasil, permitem elencar algumas dessas diretrizes consensuais:

1. A independência da magistratura e os valores constitucionais devem ser preservados e reforçados em qualquer programa de educação judicial.
2. Os programas de formação devem dedicar-se ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho das funções judicantes, a partir da definição de um elenco de competências fundamentais, passível de constante revisão.
3. As competências fundamentais da magistratura, a serem desenvolvidas nos programas de formação, devem responder às

dimensões da técnica judicial, do contexto social em que está inserido o magistrado e do respectivo contexto administrativo-organizacional, sem prejuízo da evolução pessoal.

4. Juízes são alunos adultos. A educação judicial deve pautar-se nos princípios da andragogia, adotando abordagens empíricas baseadas no aperfeiçoamento de habilidades, valorizando o conhecimento individual prévio e destinando expressiva carga horária para estágios supervisionados.

5. A formação de magistrados deverá ser liderada e, em grande medida, promovida pelos próprios pares, como forma de garantir a aplicabilidade prática, o compartilhamento dos conhecimentos e a resposta às necessidades reais de aperfeiçoamento, sem prejuízo da busca do conhecimento extramuros.

6. As escolas devem promover, permanentemente, a formação de formadores de magistrados e preparar seu corpo de colaboradores de forma que tenham aptidão para o planejamento pedagógico e a execução adequada dos programas.

7. As escolas devem estimular e promover a pesquisa aplicada ao aperfeiçoamento da prestação jurisdicional.

8. O sucesso na construção e na execução dos programas de formação depende, em larga medida, do comprometimento da alta administração dos tribunais e das escolas.

9. A autonomia financeira das escolas é condição para que sejam assegurados os recursos necessários ao desenvolvimento das ações de curto, médio e longo prazos, pautadas em políticas de formação com estabilidade e previsibilidade.

10. Um processo permanente de levantamento de necessidades de formação é crítico para assegurar que os programas de formação de juízes estejam reportados e contextualizados às efetivas necessidades e prioridades na produção, na disseminação e no compartilhamento de conhecimentos.

11. Deve-se estimular o compartilhamento de programas entre escolas e centros de formação, nacionais e estrangeiros, com vistas à redução de custos e à potencialização de resultados, envolvendo-se outros profissionais do direito e a academia, sempre que possível e conveniente.

12. É fundamental, para o sucesso dos programas de formação, a permanente avaliação do seu custo-benefício, nas diversas dimensões atingidas pelo processo de aperfeiçoamento. 13. Os métodos de avaliação dos programas devem ser constantemente aprimorados, com a construção de mecanismos que permitam aferir a efetividade do aprendizado durante a execução dos cursos e o impacto sobre a prestação jurisdicional, preservando-se, em qualquer hipótese, a independência judicial.

13. Os métodos de avaliação dos programas devem ser constantemente aprimorados, com a construção de mecanismos que permitam aferir a efetividade do aprendizado durante a execução dos cursos e o impacto sobre a prestação jurisdicional, preservando-se, em qualquer hipótese, a independência judicial.

14. O uso da tecnologia deve ser estimulado, na construção de ferramentas voltadas à formação de juízes.

O Conselho Consultivo dos Juizes Europeus, organismo vinculado ao Conselho da Europa que tem como função o aconselhamento nas questões gerais relacionadas à independência, à imparcialidade e à competência dos juizes, defende que o treinamento de juizes é questão de interesse público e que a independência da autoridade responsável por planejar, programar e decidir que espécie de treinamento deve ser disponibilizada precisa ser preservada.(14)

Esse mesmo órgão advertiu que *"the training of judges should not be limited to technical legal training, but should also take into account the fact that the nature of the judicial function often requires judges to take action in complex and difficult situations"*.(15)

Todas as diretrizes relacionadas à formação e ao aperfeiçoamento de magistrados partem do pressuposto de que tais processos devem ser compreendidos e planejados à luz dos desafios que enfrentam ou enfrentarão os juizes no exercício de suas funções. Daí a importância de serem identificadas e permanentemente desenvolvidas as chamadas competências fundamentais da magistratura, para muito além do aprofundamento de conhecimentos teóricos.

Os princípios que regem a formação de magistrados devem constantemente buscar desenvolver essas qualidades fundamentais e universais.

As perguntas a serem respondidas são: que qualidades são essas? O que a sociedade espera de seus juizes? Sabemos que juizes queremos? Sem alguns consensos quanto a tais questionamentos, os equívocos que cercam os processos de seleção, formação e avaliação de magistrados se reproduzirão indefinidamente.

4 As competências fundamentais da magistratura

Nas palavras de Xavier Ronsin, diretor da Escola Superior da Magistratura da França,(16) em qualquer sistema jurídico, a formação judicial tem apenas um objetivo: fazer de um estudante ou profissional um competente, independente e imparcial magistrado; tais são as qualidades estabelecidas na Carta Europeia para o Estatuto dos Juizes, adotada ainda em 1998 pelo Conselho da Europa (art. 1.1).(17)

A definição sobre o que constitui um competente magistrado demanda ampla reflexão sobre as qualidades a serem requeridas e desenvolvidas nos processos de seleção, nos programas de formação e na avaliação permanente dos membros do Poder Judiciário.

Mais do que o domínio do Direito, na sua teoria, as pessoas depositam em um juiz a expectativa de que 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, entre outras aptidões.

Sem cogitar da busca de um **perfil ideal** de magistrado, o que resultaria em estereótipos, com prejuízos à evolução da Justiça e à diversidade presente no contexto social, é possível buscar, de forma participativa e democrática, um elenco de competências consideradas fundamentais para o exercício das funções na

magistratura, o qual servirá como norte para os programas de formação inicial e contínua e também funcionará como um mapa a orientar objetivamente e por critérios mensuráveis os processos de seleção, vitaliciamento e promoção na carreira.

A extensão territorial e a diversidade de culturas que convivem no Brasil, reconhecidamente ricas, não recomendam a busca de um rol taxativo e definitivo de competências, assim como não indicam uma única sistemática de formação.

Porém, é necessário que haja acordos mínimos. O caminho é identificar os espaços de convergência, baseados em valores que representam consensos, à luz da Constituição, dos tratados internacionais e da própria cultura.

Trilhando esse caminho, cinco países da União Europeia, reunidos no âmbito do Projeto de Parceria Leonardo da Vinci (Leonardo da Vinci Partnership Program), já elaboraram um manual contendo orientações consensuadas sobre a formação de magistrados.**(18)** Participaram do chamado Grupo Leonardo o Instituto de Formação Judicial da Bélgica, a Escola Nacional da Magistratura da França, o Instituto Nacional da Magistratura da Romênia, o Centro de Estudos Judiciais da Espanha e a Academia de Justiça da Turquia.

Nesse trabalho, tendo presentes suas diferentes experiências e culturas, os membros do grupo identificaram onze competências fundamentais (*core abilities*) a serem desenvolvidas nos programas de formação e avaliadas durante o curso e na aplicação prática dos conhecimentos. 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;
4. adaptabilidade e flexibilidade;
5. atitude humana;
6. habilidade para escutar;
7. capacidade para propor acordo e conciliação;
8. capacidade para formalizar e explicar os fundamentos jurídicos de uma decisão e comunicar-se de forma clara;
9. consciência do ambiente local, nacional e internacional;
10. habilidades de gestão e organização;
11. comprometimento, trabalho intenso e compromisso com a melhoria da confiança do público no Judiciário.

Com base nessas competências é que hoje estão estruturados os cursos de formação inicial e contínua nesses países.

A mesma experiência já está sendo trazida para o Brasil, onde o resultado da definição de um rol de competências fundamentais, além de nortear os programas de formação, poderá ser utilizado como instrumento aplicável desde o processo de seleção, durante o vitaliciamento e para avaliação de magistrados ao longo da carreira.

Deve-se partir, porém, de um processo democrático para a identificação das habilidades e capacidades fundamentais de um magistrado brasileiro, e elaborar um conjunto de competências não se esgota na designação de uma comissão de redação.**(19)** Trata-se de uma tarefa a ser empreendida a muitas mãos e que deve resultar na eleição de qualidades observáveis e mensuráveis, de forma que se possa avaliar o seu desenvolvimento permanente e identificar as

reais necessidades de formação.

O movimento, no país, teve início pela Justiça do Trabalho, que foi a que primeiro se organizou para a construção de um rol de *core competences* a serem perseguidas em um magistrado de seus quadros, tendo editado, após o processo de debate interno, a Resolução Enamat nº 18/2015.(20)

O Tribunal Regional Federal da 4ª Região também começou esse trabalho de identificação de competências fundamentais de um juiz federal. Um primeiro rol foi esboçado por uma comissão designada para pesquisas preliminares(21) e será submetido à discussão interna, para posterior validação junto à sociedade.

Mais recentemente, a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam e a Escola Nacional de Formação de Magistrados do Trabalho – Enamat encamparam a ideia. Criou-se um grupo de trabalho(22) com representantes das Justiças Estadual, Federal, do Trabalho, Militar e Eleitoral, com a missão de promover o debate em todas as regiões e todos os ramos da Justiça brasileira sobre o tema das competências fundamentais. Como ponto de partida, a Enfam adotou, por meio do Ato Conjunto Enfam-Enamat nº 1/2015, o rol de competências elaborado no âmbito trabalhista, que atualmente se encontra em fase de aperfeiçoamento, de forma a refletir a perspectiva de atuação em todos os ramos da Justiça brasileira.(23)

Evidentemente, o desenvolvimento dessas competências e a sua avaliação não poderão ocorrer pelos mecanismos tradicionais de transmissão de conhecimento, como aulas expositivas e avaliações meramente somativas. É necessário repensar a metodologia a partir de novos referenciais.

5 Os pressupostos do novo modelo. A engenharia por competências

Na base da reformulação da metodologia dos cursos de formação e das técnicas utilizadas na sua implementação está o pressuposto, hoje percebido e aceito por grande parte das escolas de magistratura, de que educação judicial não pode se apartar da metodologia da educação de adultos e, em especial, da educação profissional.

Dessa premissa derivam diversas consequências.

Um aluno adulto é alguém que aporta ao programa de formação com uma bagagem única de experiências e conhecimentos pessoais e profissionais, que não podem ser desprezados na definição dos objetivos, dos métodos e das técnicas pedagógicas. É preciso trazer para o contexto do aprendizado essa fonte e permitir que seja compartilhada.

Não se pode pretender que o conhecimento seja algo simplesmente transmitido, no sentido formador-aprendiz. Ele terá que ser construído em conjunto, e, para tanto, a metodologia tradicional e sua perspectiva de transmissão de conhecimentos professor-aluno nem sempre ou, talvez se possa dizer, quase nunca será adequada ou suficiente para o alcance dos objetivos da formação.

Por mais rica em informações que possa ser uma palestra, se ela não for permeada de técnicas pedagógicas que permitam a construção conjunta do resultado da formação, trazendo-se o aluno à condição de corresponsável no processo, os resultados ficarão muito aquém

do esperado. Mais que isso, se o tema não estiver inserido no contexto da atuação do aprendiz e se não estiver relacionado a alguma das capacidades que ele precise desenvolver, o esforço terá sido praticamente inútil.

Richard Leaves, ao participar de painel de discussão sobre a educação continuada de juizes,(24) chamava a atenção para a necessidade de se atentar para a experiência trazida pelos juizes, quando do seu ingresso nas funções, seja no sentido de reconhecer a sua importância, seja para que não se a tome como suficiente para que o recém-ingresso se torne um bom juiz:

*"Whether lawyer or non-lawyer (and whether merely legal fiction or self-deluding folklore in the USA), the best judges are understood to have matured through varied life experiences while practicing different or prior legal vocations, in order subsequently to carry to the judicial bench both a pragmatism and a wisdom capable of being conscientiously applied in their **exercise of legal judgment and court power**. Thus, wide experience in civic and personal life is no less important than formal education as a preparatory platform leading to competent judging, though it also honors the academic legal correctness and pragmatic dispositional effectiveness of the judge's decisions."*

O papel do formador, nesse contexto, assume especial importância. Os objetivos da formação baseada em competências fundamentais não serão alcançados sem que sejam preparados os formadores (*train the trainers*) para a importância da formação por competências e para o uso de metodologias ativas e interrogativas, que até muito pouco tempo não eram de qualquer forma valorizadas na formação dos profissionais do direito e ainda menos utilizadas na formação de magistrados.

Livingston Armytage, diretor do Centro de Estudos Judiciais da Austrália, tratando da importância de ser estimulada a formação de novos líderes na educação de juizes, defende que há necessidade de uma condução distinta na educação judicial contínua de juizes, que deve ser edificada sobre as bases do desenvolvimento da efetividade. Entretanto, mais importante que isso, ela deve se reportar às necessidades de justiça dos cidadãos dos quais o Judiciário é constitucionalmente o mandatário.(25)

Muitos formadores de magistrados ainda não se apropriaram, claramente, dessa perspectiva, o que, por vezes, conduz à falsa ideia de que o modelo seria utilitarista, já que seus objetivos seriam reduzidos a uma lista de atributos a serem demonstrados pelo juiz. O desenvolvimento de competências, porém, deve ser compreendido com foco no enriquecimento de experiências e vivências. A competência, enquanto conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, é presente no ser humano de maneira potencial, e só tem sentido desenvolvê-la de maneira contextualizada, baseada em problemas, projetos ou temas reais do mundo do trabalho.(26) Daí a importância de se indagar que atributos são necessários ao bom desempenho das funções e à adequada prestação da justiça.

As dificuldades de implementação desse novo modelo de formação não se resumem a esta. A teorização no ensino do direito, especialmente nos países de tradição romano-germânica, a presunção, ainda presente em parte dos juizes, de que não precisam manter-se em processo de aprendizado, o apego dos instrutores à metodologia expositiva, em detrimento dos estudos de caso e de outras técnicas vinculadas à metodologia ativa, a pouca relevância emprestada aos aportes individuais prévios daqueles que

comparecem à formação, como se pudessem ser ignorados ou suplantados, e a inexistência de maior incentivo à pesquisa no âmbito do Poder Judiciário são alguns dos entraves ainda presentes, por vezes inconscientemente, aos juízes e aos seus próprios formadores.

Há mais de um referencial teórico-metodológico que pode ser adotado na formação profissional de adultos, com potencial para a superação dos entraves antes referidos. O trânsito entre alguns desses referenciais, que serão a seguir referidos, é mais lógico que cronológico, pois não cogita do abandono de um ou outro modelo. Eles não são excludentes, são, antes, diferentes dimensões de um mesmo e contínuo processo.

A chamada engenharia pedagógica é o referencial mais conhecido. Surgiu como instrumento de facilitação do aprendizado e trouxe conceitos importantes, como objetivos, métodos, técnicas e instrumentos pedagógicos, dando início ao uso de elementos mais ativos e menos expositivos nos programas de formação, trazendo o aluno ao processo de construção do conhecimento e levando-o a raciocínios mais indutivos que os de mera dedução.

Na sequência, buscando contextualizar os programas de formação ao âmbito de atuação dos seus destinatários, introduziu-se, como referencial teórico-metodológico, a chamada engenharia de formação, em que objetivos e métodos foram concebidos tendo por norte as funções a serem exercidas e o ambiente em que se daria a atuação do profissional. O foco passou a ser as necessidades da instituição, à luz de suas finalidades. Desse referencial veio a preocupação com o antes e o depois da formação, vale dizer, tornou-se importante a avaliação anterior do ambiente para a identificação das reais necessidades de formação e a posterior aferição da adequação e da efetividade dos cursos, concebendo-se instrumentos para essa finalidade.

O passo adiante é o direcionamento dos programas ao referencial do modelo de formação por competências. É a etapa que estão vivenciando, atualmente, as escolas da magistratura e as escolas nacionais de formação e aperfeiçoamento de juízes, embora ainda em fase inicial. Esse modelo, sem suplantare os anteriores, introduz na engenharia dos programas de educação judicial a preocupação com a construção do conhecimento em uma perspectiva mais individualizada, levando em conta as necessidades de desenvolvimento de cada aluno-juiz, de forma que seja capaz de atuar à luz de conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas fundamentais para um magistrado.

A engenharia por competências faz uso de metodologia essencialmente ativa, tem foco na profissionalização e alterna atividades teóricas e práticas, no ambiente de trabalho e fora dele, além de incorporar várias modalidades de aprendizagem, como autoformação, tutoria, estudos de caso, dramatizações, desenvolvimento de projetos, aprendizagem em grupo, intercâmbio de experiências, metodologia interrogativa, etc.

Evidentemente, toda a construção, à luz dessa referência, parte da definição dessas competências fundamentais e dos seus inúmeros desdobramentos e, ainda antes disso, pressupõe um consenso quanto ao que deve ser considerado como competência no âmbito profissional.

A competência não se limita ao conhecer. Envolve também o agir em determinada situação. Não apenas saber, mas saber fazer. Agir com

competência é posicionar-se diante da situação com autonomia para encontrar o caminho mais eficaz e buscar o resultado à luz dos valores a serem preservados. Trata-se de tomar decisões e atitudes em situações imprevistas, o que significa intuir, pressentir, arriscar com base na experiência anterior e no conhecimento. A lição é extraída do Parecer do Conselho Nacional de Educação CNE/CEB 16/99, que, na sequência, explicita ainda mais o conceito de competência profissional(27):

“Ser competente é ser capaz de mobilizar conhecimentos, informações e até mesmo hábitos, para aplicá-los com capacidade de julgamento em situações reais e concretas, individualmente e com a equipe de trabalho. Sem capacidade de julgar, considerar, discernir e prever os resultados de distintas alternativas, eleger e tomar decisões, não há competência (...).”

É possível dizer que alguém tem competência profissional quando constitui, articula e mobiliza valores, conhecimentos e habilidades para a resolução de problemas. Desenvolver o aluno, sob esse contexto, habilita-o para a criatividade e a atuação transformadora.

O ensino somente será efetivo, como leciona Vigotski,(28) se passar pela experiência do sujeito, tendo o professor o importante papel de preparar o ambiente, que não é físico, mas relacional e afetivo.

Nesse modelo, amplia-se substancialmente a responsabilidade das escolas de magistratura, desde a organização de currículos, com a inclusão de novos conteúdos e a incorporação de saberes que só podem ser construídos na prática, até a radical mudança de metodologia, de forma a propiciar o desenvolvimento de competências em campos como tomada de decisões, comunicação, criatividade, administração, proatividade, entre outros. Trata-se de assegurar um contexto que favoreça o percurso individualizado, tendo em conta as necessidades de aperfeiçoamento de cada aluno-juiz.

E aqui talvez se possa falar em uma importante quebra de paradigmas na adoção do referencial metodológico da engenharia de competências.

Até a dimensão da engenharia de formação, os cursos eram construídos de forma linear, idênticos para todos os seus destinatários, não reservando ou deixando quase nenhum espaço, nos processos formativos, para o universo de conhecimentos, experiências aportadas pelos alunos, para as carências individuais de desenvolvimento e para avaliações formativas, ao longo do aprendizado.

A partir da adoção do novo referencial, ocorre uma inversão no processo de construção e execução das atividades formativas. Parte-se das competências a serem desenvolvidas, construindo-se, a partir delas, toda a estrutura do curso, e tendo-as permanentemente como norte, inclusive para a identificação das reais necessidades de capacitação e para a futura avaliação do trabalho desenvolvido.

Assim, um objetivo da formação e um objetivo pedagógico não serão identificados antes de se responder, por exemplo, à pergunta: que habilidades específicas precisa-se desenvolver relativamente à competência X? Há carências quanto a essa competência fundamental? Quais são elas? Todas as definições que um programa terá que fazer, *e.g.*, qual o público-alvo, qual a duração do curso, o que, objetivamente, o formando deverá ser capaz de fazer ao final,

onde e quando realizar a atividade, que metodologia e que técnicas deverão ser utilizadas, quem será chamado a participar como formador, etc., estarão ligadas àquela questão central e transversal.

Nenhum método de ensino, nesse modelo, será, em si, mau ou bom. É no contexto específico que cada cenário pedagógico, tendo presentes seus diversos fatores, que cada escolha metodológica encontrará sua justificação ou sua censura. Para o sucesso de uma ação de formação, o aluno precisará atribuir significado à experiência educativa, daí por que a importância de se reconhecer que ela não mais pode ser concebida com base na simples transmissão de conhecimentos.

O formador será um mediador entre os saberes e os alunos. Não é o detentor do conhecimento, mas veículo e facilitador do acesso a ele. Daí a lição de Paulo Freire(29): "Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção".

Considerações finais

Nas palavras do Chief Justice Anthony Mason (High Court of Australia, 1994), "*new judges were expected somehow to acquire almost overnight the requisite knowledge of how to be a judge. Perhaps it was thought that judicial know-how was absorbed by a process of osmosis (...)*".

A percepção de que ser juiz requer muito mais que conhecimento jurídico e a presunção da sociedade e do próprio sistema de justiça de que ele chega plenamente apto a todos os desafios que a carreira lhe reserva, pelo simples fato de nela ter ingressado, vêm provocando grandes transformações nos programas de formação de magistrados, verdadeira quebra de paradigmas, em um movimento que ganha impulso no plano internacional e que está em curso no Brasil.

Pretendeu-se, com este trabalho, trazer à reflexão alguns pressupostos e aspectos dessas transformações.

Trata-se, como visto, de uma mudança de referencial teórico-metodológico na formação de magistrados. Os modelos que prestigiavam exclusivamente o conhecimento do direito cedem lugar à preocupação com o desenvolvimento de habilidades e atitudes esperadas do juiz. Reconhece-se que o concurso, na sua etapa inicial, afere capacidade jurídica suficiente para o ingresso nas funções, mas que os juízes aportam na carreira tendo vivenciado situações profissionais diversas, que, por mais ou menos intensas que possam ter sido, não o terão preparado para os desafios específicos da função jurisdicional. Tornam-se, assim, mais importantes a construção e a mensuração do saber ser juiz e do saber fazer o que o exercício da função exigirá.

É nesse ponto que se ingressa na dimensão da formação por competências.

Condição *sine qua non* nesse processo de mudança é a identificação e a validação junto ao sistema de justiça e à sociedade das chamadas competências fundamentais da magistratura, à luz dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes que um juiz deverá demonstrar no dia a dia de suas funções e vinculando-se os recursos cognitivos às situações concretas a serem vivenciadas.

Definidas e suficientemente desdobradas essas competências, impõe-se que se tornem conhecidas e que sejam insistentemente mobilizadas, desenvolvidas e atualizadas, bem como que sejam feitos permanentes investimentos na formação de formadores, para o adequado manejo das técnicas de planejamento e execução dos cursos, prestigiando-se o conhecimento empírico e a construção conjunta do conhecimento e mensurando-se os resultados da formação por meio de instrumentos de avaliação formativa, aplicados não apenas na fase de capacitação, em aula, mas durante o exercício das funções.

A partir dessa definição, a escolha das grandes linhas da educação judicial terá como referencial um mapa seguro, que orientará os programas de formação e, quiçá, a seleção e a permanente avaliação dos magistrados à sua maior razão de ser – uma prestação jurisdicional de perfil transformador da realidade e que atenda aos anseios da sociedade.

Bibliografia

consultada

ARMYTAGE, Livingston. Leadership for judicial educators: vision for reform. **Journal of International Organization for Judicial Training**, n. 3, p. 16-34, 2015.

ASTRUC, Philippe. **Devenir magistrat aujourd'hui: le recrutement et la formation des magistrats de l'ordre judiciaire**. Paris: Gazette du Palais-Lextenso, 2010.

CATLING, D. W. Michigan's magic touch in educating judges. **Judges Journal**, Michigan, n. 4, p. 32, 1986.

COUNCIL OF EUROPE. **European charter on Statute of Judges and explanatory memorandum**. 1998. Disponível em: <https://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/evaluations/round4/European-Charter-on-Statute-of-Judges_EN.pdf>. Acesso em: 23 maio 2016.

CONSULTATIVE COUNCIL OF EUROPEAN JUDGES (CCJE). **Opinion 4 to the attention of the Committee of Ministers of the Council of Europe on appropriate initial and in-service training for judges at national and European levels**. 2003. Disponível em: <[https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CCJE\(2003\)OP4&Sector=secDGHL&Language=lanEnglish&Ver=original&BackColorInternet=FEF2E0&BackColorIntranet=FEF2E0&BackColorLogged=c3c3c3&direct=true](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CCJE(2003)OP4&Sector=secDGHL&Language=lanEnglish&Ver=original&BackColorInternet=FEF2E0&BackColorIntranet=FEF2E0&BackColorLogged=c3c3c3&direct=true)>. Acesso em: 23 maio 2016.

ECOLE NATIONALE DE LA MAGISTRATURE. **Rapport sur le recrutement, la formation initiale et la formation continue des magistrats**. Bordeaux: ENM, 2015.

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

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

Institut National de la Magistrature. **Répertoire de la formation de la magistrature et des ressources en matière de formation**. Disponível em: <[file:///C:/Users/JFRS/Documents/documentos%20curso%20Fran%C3%A7a/Curso%20FOFO%20ENM/R%C3%A9pertoire%20de%20la%](file:///C:/Users/JFRS/Documents/documentos%20curso%20Fran%C3%A7a/Curso%20FOFO%20ENM/R%C3%A9pertoire%20de%20la%20)>

20formation%20de%20la%20magistrature%20de%20l'INM.pdf>. Acesso em: 23 maio 2016.

LEONARDO DA VINCI PARTNERSHIP PROJECT. **Guidelines for initial training of judges and prosecutors**. 2011. Disponível em: <http://www.igo-ifj.be/sites/default/files/guidelines_for_initial_training.pdf>. Acesso em: 23 maio 2016.

MARTIN, Waine. **Future directions in judicial education**. Disponível em: <http://www.supremecourt.wa.gov.au/_files/Future_Directions_in_Judicial_Education_January_2011_NZ.pdf>. Acesso em: 23 maio 2016.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Conselho Nacional de Educação e Câmara de Educação Básica. **Parecer CNB/CEB 16, de 05.10.1999**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/rede/legisla_rede_parecer1699.pdf>. Acesso em: 23 maio 2016.

PERRENOUD, Philippe. **Construire des compétences**: entretien avec Philippe Perrenoud. Université de Genève, 2000. Disponível em: <http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2000/2000_30.html>. Acesso em: 23 maio 2016.

PINHEIRO, Antonio Carlos Bragança. Curso de engenharia por competências: uma proposta pedagógica para ambientes globalizados. In: XXXIV Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia, Passo Fundo, 2006. **Anais**. p. 1.56-1.65. Disponível em: <http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2006/artigos/1_37_924.pdf>. Acesso em: 23 maio 2016.

REAVES, Richard. **Continuing education for judges**. Conferência Internacional para a Formação de Magistrados, realizada em dezembro de 2015, em Pernambuco pela International Organization for Judicial Training - IOJT.

REIS, Wanderlei José dos. **Seleção ou recrutamento de magistrados no sistema brasileiro e norte-americano: considerações comparativas**. 2012. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/sele%C3%A7%C3%A3o-ou-recrutamento-de-magistrados-no-sistema-brasileiro-e-norte-americano-considera%C3%A7%C3%B5e>>. Acesso em: 23 maio 2016.

ROSIN, Xavier. **The principles of judicial training**: towards international recognition? Texto-base da palestra apresentada na Conferência Internacional para a Formação de Magistrados, realizada em dezembro de 2015, em Pernambuco, pela International Organization for Judicial Training - IOJT. THE FEDERAL JUDICIAL CENTER. **Education and research for the U.S. Federal Courts**. Disponível em: <[http://www.fjc.gov/public/pdf.nsf/lookup/About_FJC_English_2010_July.pdf/\\$file/About_FJC_English_2010_July.pdf](http://www.fjc.gov/public/pdf.nsf/lookup/About_FJC_English_2010_July.pdf/$file/About_FJC_English_2010_July.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2016.

VERGEZ-CHAIGNON, Bénédicte. L'affaire d'Outreau 2000 - 2006. **Le Débat**: histoire, politique, société. Paris, n. 143, p. 79-85, jan./fev. 2007.

VIGOTSKI, L. S. **Psicologia pedagógica**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

Notas

1 **The cone of learning**, de Edgar Dale. O educador Edgar Dale utilizou a figura de um cone (para alguns, de uma pirâmide) para demonstrar a progressão das experiências de aprendizado, das mais concretas, relacionadas ao aprendizado em um contexto real (base do cone), às mais abstratas, relacionadas à leitura ou à assistência a uma simples palestra (topo). Ele acreditava que todas as técnicas poderiam ser usadas, a depender das necessidades do aprendiz, mas que a maior ou menor capacidade de retenção do conteúdo estava diretamente relacionada à construção do conhecimento em um contexto de experimentação, como em uma simulação ou na ação de ensinar aos colegas.

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

3. EUROPEAN PARLIAMENT COMMITTEE ON LEGAL AFFAIRS; ACADEMY OF EUROPEAN LAW; EUROPEAN JUDICIAL TRAINING NETWORK. **Judicial training in the European Union member States**. Brussels, 2011. Disponível em: <[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2011/453198/IPOL-JURI_ET\(2011\)453198_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2011/453198/IPOL-JURI_ET(2011)453198_EN.pdf)>. Acesso em : 23 maio 2016.

4. VERGEZ-CHAIGNON, Bénédicte. L'affaire d'Outreau 2000 – 2006. **Le Débat**: histoire, politique, société. Paris, n. 143, p. 79-85, jan./fev. 2007.

5. 1. Capacidade para o relacionamento, a escuta e a troca; 2. possibilidade de adotar uma posição de autoridade ou humildade adequada às circunstâncias; 3. capacidade de trabalhar em equipe; 4. capacidade de propor um acordo e conciliar; 5. capacidade de identificar, apropriar-se e implementar as regras de conduta (deontológicas); 6. capacidade de identificar, respeitar e garantir as normas processuais; 7. capacidade de preparar e executar uma audiência ou uma entrevista judicial, respeitando o contraditório; 8. capacidade para tomar uma decisão fundada no direito e no fato, contextualizada, marcada pelo bom senso e executável; 9. capacidade de motivar, formalizar e explicar uma decisão; 10. capacidade de se adaptar; 11. capacidade de tomar em conta o ambiente institucional, nacional e internacional; 12. capacidade de analisar e sintetizar uma situação ou um processo; 13. capacidade de organizar, gerenciar e inovar.

6. ASTRUC, Philippe. **Devenir magistrat aujourd'hui**: le recrutement et la formation des magistrats de l'ordre judiciaire. Paris: Gazette du Palais-Lextenso, 2010. p. 42.

7. O recrutamento de magistrados na França ocorre por mais de um caminho. A via mais semelhante à brasileira é o concurso para auditor de justiça. Ao ingressarem os selecionados ainda não são magistrados, condição que adquirem após a realização, com aproveitamento, do curso de formação na Escola Nacional da Magistratura (ASTRUC, Philippe. Op. cit., p. 5-22).

8. REIS, Wanderlei José dos. **Seleção ou recrutamento de magistrados no sistema brasileiro e norte-americano: considerações comparativas.** 2012. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/sele%C3%A7%C3%A3o-ou-recrutamento-de-magistrados-no-sistema-brasileiro-e-norte-americano-considera%C3%A7%C3%B5e>>. Acesso em: 23 maio 2016.

9. THE FEDERAL JUDICIAL CENTER. **Education and research for the U.S. Federal Courts.** Disponível em: <[http://www.fjc.gov/public/pdf.nsf/lookup/About_FJC_English_2010_July.pdf/\\$file/About_FJC_English_2010_July.pdf](http://www.fjc.gov/public/pdf.nsf/lookup/About_FJC_English_2010_July.pdf/$file/About_FJC_English_2010_July.pdf)>. Acesso em 23 maio 2016.

10. CATLING, D. W. Michigan's magic touch in educating judges. **Judges Journal**. Michigan, n. 4, p. 32, 1986.

11. INSTITUT NATIONAL DE LA MAGISTRATURE. **Répertoire de la formation de la magistrature et des ressources en matière de formation.** Disponível em : <<file:///C:/Users/JFRS/Documents/documentos%20curso%20Fran%C3%A7a/Curso%20FOFO%20ENM/R%C3%A9pertoire%20de%20la%20formation%20de%20la%20magistrature%20de%20l'INM.pdf>>. Acesso em : 23 maio 2016.

12. MARTIN, Waine. **Future directions in judicial education.** Disponível em : <http://www.supremecourt.wa.gov.au/_files/Future_Directions_in_Judicial_Education_January_2011_NZ.pdf>. Acesso em: 23 maio 2016.

13. Durante a Conferência Internacional para a Formação de Magistrados, realizada em dezembro de 2015, em Pernambuco, pela International Organization for Judicial Training – IOJT, as delegações dos diversos países apresentaram suas linhas mestras e técnicas nos programas de formação de magistrados. As diretrizes arroladas foram extraídas e compiladas a partir das palestras sob responsabilidade de nações como Canadá (KENT, Adèle. **Principles of judicial education**), Nova Zelândia (McINTOSH, Janine. **Institute of Judicial Studies: Judicial Intensive 2015 Program and prospectus**, 2016), UK (GRENNLAND, Sheridan. **Introduction to the Judicial College**, 2015), Estados Unidos (REAVES, Richard. **Continuing education for judges**), França (RONSIN, Xavier. **The principles of judicial training: towards international recognition?**), Cingapura (HOCK, Foo Chee. **Brief introduction to the Singapore Judicial College**), Ilhas do Pacífico (BURROWS, Helen; ARMYTAGE, Livingston. **Evaluating judicial training**) e Austrália (ARMYTAGE, Livingston. **Leadership for judicial educators: vision for reform**). Neste caso, a fonte é o artigo publicado no **Journal of the International Organization for Judicial Training**, n. 3, p. 16-34, 2015.

14. COUNCIL OF EUROPE. **European charter on Statute of Judges and explanatory memorandum**, 1998. Disponível em: <https://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/evaluations/round4/European-Charter-on-Statute-of-Judges_EN.pdf>. Acesso em: 23 maio 2016.

15. CONSULTATIVE COUNCIL OF EUROPEAN JUDGES (CCJE).

Opinion 4 to the attention of the Committee of Ministers of the Council of Europe on appropriate initial and in-service training for judges at national and European levels. 2003.

Disponível

em: <[https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CCJE\(2003\)OP4&Sector=secDGHL&Language=lanEnglish&Ver=original&BackColorInternet=FEF2E0&BackColorIntranet=FEF2E0&BackColorLogged=c3c3c3&direct=true](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CCJE(2003)OP4&Sector=secDGHL&Language=lanEnglish&Ver=original&BackColorInternet=FEF2E0&BackColorIntranet=FEF2E0&BackColorLogged=c3c3c3&direct=true)>. Acesso em: 23 maio 2016.

16. ROSIN, Xavier. **The principles of judicial training: towards international recognition?** Texto-base da palestra apresentada na Conferência Internacional para a Formação de Magistrados, realizada em dezembro de 2015, em Pernambuco, pela International Organization for Judicial Training – IOJT.

17. COUNCIL OF EUROPE. **European Charter on Statute of Judges.** 1998. Disponível em:

<https://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/evaluations/round4/European-Charter-on-Statute-of-Judges_EN.pdf>. Acesso em: 23 maio 2016.

18. LEONARDO DA VINCI PARTNERSHIP PROJECT. **Guidelines for Initial Training of Judges and Prosecutors.** 2011. Disponível em:

<http://www.igo-ifj.be/sites/default/files/guidelines_for_initial_training.pdf>. Acesso em: 23 maio 2016.

19. PERRENOUD, Philippe. **Construire des compétences:** entretien avec Philippe Perrenoud. Université de Genève, 2000. Disponível em:

<http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2000/2000_30.html>. Acesso em: 23 maio 2016.

20. Disponível em: <http://www.enamat.jus.br/?page_id=18>. Acesso em: 23 maio 2016.

21. Portaria Conjunta Corregedoria Regional – Emagis 899, de 31.08.2015. Institui comissão de estudos com a finalidade de propor a identificação das competências fundamentais requeridas dos magistrados da Justiça Federal da 4ª Região.

22. Ato Conjunto Enfam-Enamat nº 2/2015, Portaria Enfam 25/2015 e Portaria Enfam 6/2016.

23. As competências preliminarmente adotadas pelas escolas nacionais, que coincidem com as de um juiz do trabalho, foram: 1. Elaborar atos decisórios fundados em raciocínios logicamente estruturados. 2. Utilizar argumentos coerentes e contextualizados em posição de autoridade/humildade na atuação profissional. 3. Demonstrar domínio do idioma falado e escrito na atuação nos casos judiciais. 4. Assegurar a efetividade dos direitos fundamentais nos conflitos judiciais. 5. Efetivar a justiça social como valor nos casos concretos. 6. Cumprir os preceitos éticos aplicáveis à profissão. 7. Exercer as prerrogativas do cargo com observância dos direitos e deveres funcionais. 8. Exercer o papel político-institucional do cargo como integrante do Poder Judiciário à vista de seus objetivos, valores e desafios. 9. Manter relação com as entidades de classe dos profissionais do Direito (como OAB, AMB, Anamatra e Ajufe), com identificação de seus papéis, suas políticas e seus espaços públicos. 10. Atuar no espaço judiciário com responsabilidade social e

sustentabilidade ambiental. 11. Relacionar-se respeitosamente com os demais sujeitos intervenientes na jurisdição, como partes, outros juizes, advogados, procuradores e servidores. 12. Inserir-se socialmente na comunidade do exercício jurisdicional. 13. Relacionar-se com a mídia no exercício da jurisdição. 14. Manter relações com entidades públicas e privadas afins ao exercício profissional.

24. REAVES, Richard. **Continuing Education for judges**. Conferência Internacional para a Formação de Magistrados, realizada em dezembro de 2015, em Pernambuco, pela International Organization for Judicial Training – IOJT.

25. ARMYTAGE, Livingston. Leadership for judicial Educators: vision for reform. **Journal of the International Organization for Judicial Training**, n. 3, p. 16-34, 2015.

26. PINHEIRO, Antonio Carlos Bragança. **Curso de engenharia por competências**: uma proposta pedagógica para ambientes globalizados. In: XXXIV Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia, Passo Fundo, 2006. Anais. p. 1.58-1.59. Disponível em: <http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2006/artigos/1_37_924.pdf>. Acesso em: 23 maio 2016.

27. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Conselho Nacional de Educação e Câmara de Educação Básica. **Resolução CNB/CEB 16, de 05.10.1999**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/rede/legisla_rede_parecer1699.pdf>. Acesso em: 23 maio 2016.

28. VIGOTSKI, L. S. **Psicologia pedagógica**. São Paulo: Martins Fontes, 2004. Apud Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam. Apostila do I Curso de Formação de Formadores, 2012. p. 14.

29. FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996. p. 27.

Referência bibliográfica (de acordo com a NBR 6023:2002/ABNT):

FERRAZ, Tais 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/Tais_Ferraz.html> Acesso em: 23 nov. 2016.