

A gestão pública participativa como vetor para alinhamento e integração da Escola da Magistratura Regional Federal da 2ª Região

Erica de Sousa Costa

Leonardo Mendes Bezerra

Resumo: A pesquisa esmiúça o Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola da Magistratura Regional Federal da 2ª Região (EMARF), vinculada ao Tribunal Regional Federal da 2ª Região (TRF2), com vistas a descortinar aspecto relevante para a uniformização e melhor capacitação de magistrados e servidores. Objetiva fazer uma análise do documento mencionado para deslindar fator levantado para conceber o alinhamento e integração da Escola. Metodologicamente trata-se de uma pesquisa documental, com procedimento bibliográfico, desiderato exploratório e abordagem qualitativa. Infere-se que a gestão pública participativa se revela como ponto-cerne para o alcance do alinhamento e integração da Escola. Por isso, deduz-se que o tipo de gestão adotado otimiza os serviços da Escola, a influir na uniformização e melhor capacitação dos cursistas.

Palavras-Chave: Escola da Magistratura Regional Federal da 2ª Região. Projeto Político Pedagógico. Gestão pública participativa. Uniformização e melhor capacitação de magistrados e servidores.

Abstract: The research dissects the Pedagogical Political Project (PPP) of the Federal Regional Magistracy School of the 2nd Region (EMARF), linked to the 2nd Region Federal Regional Court (TRF2), in order to unveil a relevant aspect for the standardization and better training of magistrates and civil servants. It aims to analyze the aforementioned document to unravel the raised factor to conceive the School's alignment and integration. Methodologically, it is a documental research, with bibliographical procedure, exploratory desideratum and qualitative approach. The conclusion is that the participatory public management reveals itself as the central point for achieving the School's alignment and integration. Therefore, it is deduced that the type of management adopted optimizes the School's services, influencing the standardization and better training of the course participants.

Keywords: Federal Regional Magistracy School of the 2nd Region. Pedagogical Political Project. Participatory public management. Standardization and better training of magistrates and civil servants.

1. INTRODUÇÃO

Ao descortinar a capacitação estudantil e profissional, seja ela inicial, seja continuada, o diálogo se inclina para o campo da educação. Desse ponto de ancoragem, denota-se que se realizam diferentes estudos, tangenciando a temática por várias perspectivas, a relacionar determinantes que ajudam a compreender melhor essa matéria.

Com base em tal interação de saberes, depreende-se que alguns estudiosos buscam se apropriar do conteúdo e dinamizam sua qualificação ao se debruçarem no mundo do desenvolvimento da aprendizagem. Nessa trajetória acadêmica, deduz-se que, na atual conjuntura, faz-se necessário o intercâmbio de ciências para incentivar o processo ensino-aprendizagem à luz das inovações contemporâneas.

Com base nas considerações explanadas, evidencia-se que a pesquisa em tela se delimita no mundo da Justiça Federal, a demarcar-se no ambiente do Tribunal Regional Federal da 2ª Região (TRF2), balizando-se no âmbito da Escola da Magistratura Regional Federal da 2ª Região (EMARF). Desse modo, cuida em explorar o Projeto Político Ped-

agógico (PPP) da referida Escola, reputada instituição cenário da pesquisa em pauta.

Isso ocorre porque os estudos focalizam na resolução da seguinte pergunta de partida: Qual o vetor apontado no plano de metas e ações do PPP da EMARF para trabalhar o alinhamento e a integração dela?

Com a ambição de solucionar aludido problema de pesquisa, objetiva-se analisar o PPP identificado para descobrir o aspecto que influi no alinhamento e na integração administrativa e pedagógica da Escola às metas e ações tracejadas no supracitado projeto. Nesse eixo investigativo, visa-se examinar o documento em questão; especificar os componentes do plano de metas e ações relativos à área do alinhamento e integração; e diagnosticar no plano de metas e ações deslindado, quanto à área de alinhamento e integração, a estratégia erigida para o cumprimento da meta definida nesse segmento.

O trabalho é interessante no horizonte acadêmico, uma vez que a discussão revela o caminho que contribui com o alcance de um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil, da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), qual

seja, o ODS 16: Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Essa análise é importante na dimensão social por descortinar vetor que estimula a uniformização e melhor capacitação de magistrados e servidores, o que tende a repercutir no aprimoramento dos serviços públicos em favor dos usuários-cidadãos.

No intuito de cumprir os objetivos da pesquisa, ela foi organizada na estrutura expressa neste parágrafo. Assim, define na parte introdutória os apontamentos centrais da apreciação; traz as postulações teóricas que cimentam os estudos empreendidos, aglutina as metodologias da pesquisa científica utilizadas na investigação; apresenta os resultados obtidos no exame realizado; relaciona, no desfecho, as constatações focais aferidas na análise; encerra o manuscrito com a relação das referências que sedimentam o trabalho.

Em resumo, concerne a uma pesquisa documental, permeada por nuances metodológicas. Agrega-se ao procedimento documental, o procedimento bibliográfico, dinamizado com a pesquisa de finalidade exploratória. Por sua vez, referidas técnicas são articuladas com a abordagem de pesquisa qualitativa. Logo, esse artigo condensa as concepções de envergadura teórica na subdivisão adiante confeccionada.

2. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

2.1. Diálogos sobre gestão escolar democrático-participativa

Os estudos de Vitor Paro (1999, p. 19) apontam que o conceito de administração como fenômeno universal apresenta o termo administração como “a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. Com isso, deduz-se que as funções administrativas estão relacionadas diretamente com os fins e com a natureza da organização. Já a gestão é vista por Dutra (2009, p. 17) como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

O percurso histórico brasileiro revela que se pode observar a passagem do regime social autoritário para o regime democrático, fato que se concretizou com o advento da Constituição de 1988. A respeito desse processo de redemocratização do país, Luck (2005, p. 17) adverte que, na redemocratização das escolas e do sistema educacional, o conceito de gestão democrática

se ergue no envolvimento da comunidade escolar para fazer uma gestão democrática em que todos os envolvidos com a escola, pais, alunos, funcionários, professores e representantes da sociedade, participem nas tomadas de decisões visando a melhoria do processo pedagógico.

Assim, a gestão escolar é na visão de Luck (2009, p. 24):

[...] o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). [...] Compete, pois, à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, sem as quais todos os esforços e gastos são despendidos sem muito resultado, o que, no entanto, tem acontecido na educação brasileira, uma vez que se tem adotado, até recentemente, a prática de buscar soluções utópicas, localizadas, quando, de fato, os problemas são globais e inter-relacionados.

Ao considerar que o modelo de gestão da educação pública foi discutido e teve legitimada suas práticas ao longo dos anos de 1980 (TAVARES, 2003, p. 21), é possível entender o pensamento de Bordignon (2004, p. 14) ao salientar uma visão mais estrutural da gestão da educação, enquanto processo político e administrativo, que é contextualizada pelas práticas sociais.

Denota-se que os objetivos da cultura organizacional escolar e empresarial possuem proximidades em sua antagonia. A escola tem a função social de produzir e ensinar conhecimento acumulado e a gestão democrática é participativa e tem a finalidade de colaborar para o planejamento escolar que é materializado pela elaboração do Projeto Político Pedagógico, também em outros projetos de ensino e de melhoria da qualidade do ensino.

Inclusive, Medeiros (2003, p. 61) compreende que a gestão democrática da educação está relacionada aos instrumentos legais que buscam conceder uma direção, consubstanciando uma ação que direciona

a uma intenção, pois:

Está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Também a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação universalizada, são questões que estão relacionadas a esse debate. (MEDEIROS, 2003, p. 61).

A construção e a solidificação da cultura democrática e participativa só são concretizadas e possíveis a partir de ações democráticas, pois a escola não se torna democrática apenas pela sua administração, e sim pelas ações pedagógicas e didáticas que visam uma educação que promova a elaboração do conhecimento de modo participativo e integrativo. Nessa linha:

É preciso entender o que é democratização para que se possa efetivá-la. A participação possibilita à população um aprofundamento do seu grau de organização. [...] Ela contribui para a democratização das relações de poder no seu interior e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade do ensino. (GADOTTI; ROMÃO, 2004, p. 16).

Sendo assim, a promoção da gestão participativa, que também é democrática, deve proporcionar esse tipo de vivência aos estudantes e aos professores. Diante disso, Luck (2009, p. 71) define:

[...] a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva.

A ação coletiva deve ser referenciada no Projeto Político Pedagógico, que deve ser recriado de tempos em tempos, pois ele direciona um rumo com ações intencionais

que firmam compromissos coletivos por estar articulado com os compromissos sociais e políticos da escola, da comunidade e da população majoritária (VEIGA, 2004, p. 15).

A participação da comunidade escolar é de grande serventia para a defesa de uma educação de qualidade, pois a escola não fica restrita apenas aos materiais físicos cercados pelos muros e grades. A escola é viva, é cheia de dinâmica e as pessoas que vivem próximas às escolas devem participar do seu desenvolvimento. A propósito:

tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente. (FREIRE, 1996, p. 9).

As ações da gestão participativa integram toda a comunidade escolar, é construída, elaborada e reelaborada com o auxílio de várias mãos e vários pensamentos debatidos, reflexivos e dialógicos visando a promoção de uma educação de qualidade com princípios administrativos, pedagógicos de ensino, de aprendizagem com saberes globais, regionais e locais.

2.2. Lições sobre educação em uma interface com o princípio da eficiência

Quando o assunto é educação, inferem-se diálogos entre diversas áreas, como, por exemplo, a filosofia, a psicologia, a sociologia e o ensino, apontando estratégias pedagógicas para dinamizar e solidificar o processo ensino-aprendizagem. Esses discursos que, de forma pura, partem do campo das ciências humanas deságuam em outros segmentos que buscam o aprimoramento acadêmico e profissional mediado por ações de natureza pedagógica.

Sob esse olhar, Lakomy (2014, p. 34, grifo nosso) atua na zona de desenvolvimento potencial como uma mediadora: “[...] Vygotsky destaca as contribuições da cultura, da interação social e da linguagem para o processo de desenvolvimento e aprendizagem social e histórica do sujeito. [...]”. Feita essa ponderação inicial, fica claro o grau de comprometimento das trocas de *expertises* quando se tem como dispositivo de conversa a capacitação de corpo funcional de instituições do sistema de Justiça brasileiro.

Consolidando esse posicionamento, Nogueira e Leal (2015, p. 167) compartilham o entendimento de que à luz da psicologia da aprendizagem a interação social substancia um ponto-foco que estimula o processo ensino-aprendizagem, nestes termos:

Devemos destacar que essa ampliação no modo de ver o homem e a aprendizagem possibilitou o rompimento com os antigos paradigmas de interpretação da prática pedagógica, os quais tinham como base apenas a análise descritiva dos processos de aprendizagem e dos sujeitos envolvidos. Portanto, ao identificar todas essas possibilidades, Vigotski construiu uma psicologia (e, conseqüentemente, uma maneira de ver o aprendizado dos estudantes) voltada para as relações existentes entre o sujeito e o social.

Com base nessa percepção, depreende-se a significância da interação social como um determinante para a desenvoltura intelectual. Nessa interlocução, apresenta-se o entendimento da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), abordada na Resolução n. 7/2017, que trata das diretrizes pedagógicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados, sob essa ótica:

[...] os seres humanos aprendem uns com os outros enquanto desenvolvem relações sociais ao construir suas condições de existência; assim, os magistrados aprendem entre si e com os demais protagonistas da prática jurisdicional enquanto a realizam. [...]. (ENFAM, 2017, p. 23).

Quanto a isso, vale esclarecer:

Os magistrados, no cotidiano do trabalho, aprendem e ensinam a partir das relações que estabelecem com outros magistrados que atuam nas diferentes instâncias, com os servidores, os advogados, os jurisdicionados, a comunidade acadêmica, e assim por diante. Essas relações serão mais ricas de aprendizagem quanto mais as experiências e conhecimentos forem compartilhados, na perspectiva da democratização dos saberes. (ENFAM, 2017, p. 24).

Nessa linha, é oportuno salientar que:

em decorrência disso, a prática pedagógica deve promover espaços de intercâmbio de experiências, mediante a proposição de estratégias que viabilizem o compartilhamento de aprendizagens, tais como: trabalhos em grupo, *world* cafés, painéis integrados, fóruns de discussão, estudos de caso e outras que podem ser utilizadas pelo docente para atingir os objetivos propostos. (ENFAM, 2017, p. 24).

Dessa feita, os processos pedagógicos podem ser concebidos em ambiências sociais, inclusive no horizonte profissional, bem como, e de forma mais específica, sob a dimensão educacional propriamente dita que enfoca para estratégias a fim de catalisar a aprendizagem. Ambos os processos são meios de incrementar a “ensinagem”.

Nesse percurso cognitivo, ao executar estudos exploratórios tangentes à importância da interação social como fator de interesse para a capacitação de magistrados e servidores, desponta-se a “Revista do Centro de Estudos Judiciários” (CEJ) do Conselho da Justiça Federal (CJF). Essa, por conseguinte, contempla o artigo denominado “A formação inicial e contínua de magistrados: uma perspectiva do Centro de Estudos Judiciários de Portugal”, com autoria de Mendes (2004, p. 27, grifo nosso), sob esse teor:

No domínio específico da formação contínua, pressupõe-se uma *articulação ativa das escolas e institutos de formação com os órgãos de gestão das magistraturas*, uma vez que, sendo elas dirigidas a magistrados em efetivo exercício de funções, cabe àqueles órgãos uma intervenção direta não só na definição prévia das áreas de formação mais relevantes, como também na escolha e autorização prévia dos destinatários.

Assim sendo, em consonância com o fragmento transcrito da pesquisa em alusão, evidencia-se a pertinência da interação social no panorama de instituições responsáveis pelo aperfeiçoamento acadêmico dos magistrados no viés do cenário jurídico português. Em complemento a isso, na presente linha investigativa, a relação de diálogo e cooperação entre ciências é levantada como aspecto de impacto positivo, eis que:

[...] *há necessidade de articulação entre os diversos campos do conhecimento por meio da interdisciplinaridade*, que, por sua vez, também articulam práticas sociais, culturais, políticas e produtivas. (ENFAM, 2017, p. 19, grifo nosso).

Aliás, em busca feita na “Revista da Escola da Magistratura do Tribunal Regional Federal da 4ª Região” (EMAGIS), detecta-se o artigo nomeado “Formação judiciária no plano constitucional das democracias modernas: princípios e diretrizes a serem observados na preparação de magistrados”, cunhado por Lazzari e Jacobsen (2021, p. 82-83) sob esse enfoque:

[...] pode-se afirmar que dentre as diretrizes a inspirar uma formação eficaz de magis-

trados está a utilização de metodologias voltadas à aprendizagem não só de conhecimentos jurídicos e judiciários, mas também de conhecimentos multidisciplinares, capacidades e competências que um bom juiz precisa para executar adequadamente as suas tarefas e ter a compreensão das realidades humanas e sociais com as quais o sistema de justiça interage.

Nessa lógica, descortina-se a pertinência de saberes dialogados em uma interface de ciências sociais aplicadas, na qual se enquadrava o Direito, com as de outras vertentes, a matizar ensinamentos condizentes com a dinâmica da atual conjuntura que postula a necessidade desse letramento, a (re)significar o processo ensino-aprendizagem sob um ângulo multiletrado.

Nesse balizamento, desponta-se a Resolução n. 432, de 13 de dezembro de 2016, que discorre sobre o Projeto Político Pedagógico para capacitação e desenvolvimento dos servidores do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus e pontua:

A produção do conhecimento é interdisciplinar. As abordagens fragmentárias da ciência não dão conta da relação entre parte e totalidade, pois concebem o conhecimento como algo a ser ensinado apenas lógico-formalmente em blocos disciplinares, mediante sua apresentação, memorização e repetição segundo uma sequência rigidamente estabelecida. Por isso, é necessário estabelecer, por meio da interdisciplinaridade, a articulação entre os diversos campos do conhecimento e, por extensão, uma visão integrada e multidimensional das práticas sociais, culturais, políticas e produtivas. (CJF, 2016, p. 18).

Observa-se que uma das características apontadas na citação em comento é o princípio da interdisciplinaridade. Logo, esta consiste em um dos pontos que consubstancia o PPP para capacitação e desenvolvimento dos servidores do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus. Por isso, com o desejo de inserir consistência no trabalho, convoca-se Fazenda (2015, p. 3) para explicitar suas contribuições acadêmicas, a inundar essa sapiência:

Para melhor compreendermos o significado dessa ordenação brasileira que poderíamos denominar interacional, precisaríamos adentrar em aspectos teórico/práticos apenas emergentes nas pesquisas sobre Interdisciplinaridade e em outros um pouco mais aprofundados na produção brasileira. Estamos nos referindo a questões como: estética do ato de apreender, espaço do apreender, intuição no ato

de apreender, design do projetar, tempo de apreender, importância simbólica do apreender. Todas elas evidentemente referentes a uma Didática e Prática fundadas nos Direitos Humanos.

Em obediência à linha investigativa da pesquisa, deduz-se que o intuito de incentivar a uniformização e melhor capacitação de magistrados e servidores está relacionado com a entrega apropriada dos serviços públicos ao usuário-cidadão à luz do princípio da eficiência constitucional-administrativa, incorporado no art. 37 da Carta Magna (BRASIL, 1988, p. 36). De forma interventiva, Moraes (2017, p. 261) defende que tanto o rumo das ações a serem adotadas quanto as incumbências dirimidas no âmbito público que se voltam para a efetuação do bem comum constitui um dos elementos basilares que consubstancia o princípio da eficiência.

Expressando concordância com o texto constitucional, Bulos (2015, p. 1020) e Mello (2010, p. 122) explicam que o princípio da eficiência está organizado no âmbito do art. 37 da Constituição. Nessa mediação de saberes, o primeiro doutrinador, constitucionalista, e o segundo jurista, administrativista, salientam o incremento evidenciado na Lei Maior com a inclusão do princípio da eficiência no elenco de princípios da administração pública. Nesses diálogos, Di Pietro (2019, p. 245) informa que a eficiência complementa os outros princípios da administração pública. Nessa interlocução, Paulo e Alexandrino (2017, p. 361, grifo nosso) trazem as seguintes colaborações acadêmicas:

[...] **a inserção** da eficiência como **princípio explícito**, nesse dispositivo – o art. 37 se aplica a toda atividade administrativa de todos os Poderes de todas as esferas da Federação -, foi consequência da implantação entre nós, ocorrida especialmente a partir de 1995, do modelo de administração pública conhecido como **administração gerencial**. Pretendia-se que esse padrão de administração substituísse, ao menos parcialmente, o padrão modelo da nossa administração pública, dita **administração burocrática**, cuja ênfase maior recai sobre o **princípio da legalidade**.

Nessa preleção, Pereira (1998, p. 28) ensina: “algumas características básicas definem a administração pública gerencial. É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados [...]”. Nessa interconexão de ideias, em pesquisa efetuada na “Revista Eletrônica do Conselho Nacional de Justiça” (CNJ) delinea-se estudo como de interes-

se para a linha investigativa desenredada, a destacar o seguinte trecho:

[...] a necessidade de mudança do modelo burocrático de administração pública para o modelo gerencial era um clamor da sociedade para o enfrentamento das questões complexas relacionadas à concretização de direitos fundamentais. O cidadão mais consciente de seus direitos civis, políticos e sociais passou a demandar mais a administração pública por serviços de maior qualidade, com menor burocracia, menos custos orçamentários e maior benefício social. (REYMÃO; LEITE; CEBOLÃO, 2019, p. 11).

Sob essa interface de conhecimentos, coaduna-se o fundamento jurídico do princípio da eficiência com a perspectiva da uniformização e melhor capacitação de magistrados e servidores com vistas à oferta diligente de serviços aos jurisdicionados e a todos os que procuram a Justiça. Nessa senda, em levantamento realizado na “Revista Lex Cult”, do Centro Cultural Justiça Federal (CCJF), ligada ao TRF2, mostra-se como pesquisa coerente para essa análise exploratória, empreendida por Santos, Friede e Miranda (2020, p. 66), os quais concordam que: “[...] o administrador deve prestar serviço à população da melhor forma e com eficiência, suprimindo o alcance maior que é a supremacia do interesse público”. Nesse intercâmbio de ensinamentos, vale observar que “[...] a eficiência da administração pública passou a ser ponto de destaque na discussão acerca da concretização de direitos fundamentais por meio de políticas públicas a serem desenvolvidas pelo Estado”. (REYMÃO; LEITE; CEBOLÃO, 2019, p. 11).

Com as interações dos estudiosos dos conteúdos relativos à educação e à eficiência desencadeadas nesta parte do artigo, foram apresentados os institutos de natureza teórica que amparam a linha de estudos traduzida nesta comunicação científica, a qual tem as características metodológicas desvendadas a seguir.

3. CONDUÇÕES METODOLÓGICAS

A pesquisa tem perspectiva documental, sendo ainda bibliográfica quanto ao procedimento. Ademais, desenvolve um estudo de cunho exploratório, empreendido pela abordagem do tipo qualitativa. No intuito de alcançar os fins investigatórios, cabe definir, além da categorização, as concepções formuladas por teóricos da metodologia da pesquisa científica. Por conta

disso, esta subseção se destina a relacionar os conceitos primordiais referentes aos procedimentos metodológicos intentados para o deslinde da investigação.

Acerca da pesquisa documental, Gil (2009, p. 45) afirma que ela se serve de objetos que ainda não foram explorados na dimensão científica. Esta pesquisa é classificada como documental, uma vez que se centra, sobretudo, na investigação do PPP da EMARF, além de examinar a Resolução n. 7/2017, que disciplina acerca das diretrizes pedagógicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados, e de esmiuçar a Resolução n. 432/2016, que versa sobre o Projeto Político Pedagógico para capacitação e desenvolvimento dos servidores do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus, dentre outros documentos.

Quanto à pesquisa bibliográfica, Mazucato (2018, p. 66) ensina que ela requer um delineamento para que, depois da averiguação de livros acessíveis acerca da matéria ventilada, os recursos levantados sejam minerados, definindo-se, desse modo, um roteiro de exame do conteúdo. A pesquisa em questão é tida como bibliográfica, uma vez que é necessário embasar a linha investigativa com estudos desenvolvidos por outros pesquisadores e que convergem para o tema-foco aqui percorrido. Além do mais, a pesquisa bibliográfica “[...] se fundamenta em vários procedimentos metodológicos, desde a leitura até como selecionar, fichar, organizar, arquivar, resumir o texto; ela é a base para as demais pesquisas”. (FACHIN, 2006, p. 120).

Nesse trajeto de caráter metodológico, ao focalizar na espécie de pesquisa exploratória, Prodanov e Freitas (2013, p. 51-52) informam que ela:

[...] tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto [...].

Desse modo, argumenta-se que esta pesquisa é considerada exploratória, já que avizinha pesquisadores com a matéria espreitada na investigação.

No desdobramento de tais categorizações, cabe elucidar sobre a abordagem da pesquisa, no caso, a qualitativa. As apreciações que se valem da pesquisa de teor qua-

litativo revelam em sua conjuntura uma sistematização ordenada dos acontecimentos, o que permite esquadriñar o conhecimento dos procedimentos esmiuçados (FRASSON; OLIVEIRA JÚNIOR, 2010, p. 96). Adverte-se que esta pesquisa é reputada como qualitativa, pois não utiliza recursos calculáveis para apurar os resultados expostos e se prende na extração conceitual ao deslindar a gestão pública participativa como caminho para uniformização e melhor capacitação de magistrados e servidores, no contexto da EMARF.

Em síntese, essa análise investigativa explícita, de forma introdutória, os aspectos centrais do presente trabalho acadêmico. Além disso, consolida os fundamentos de procedência teórica que fundamentam os estudos abordados. Também assim, informa os procedimentos de índole metodológica que engem a pesquisa em tela, aglutina os resultados aferidos em um intercâmbio com as discussões teóricas e ainda relaciona as principais descobertas nas considerações finais. No desfecho, esclarece as fontes que auxiliaram na construção dessa análise qualitativa, com pretensões exploratórias, matizada com os procedimentos documental e bibliográfico.

Portanto, a presente pesquisa é documental interconectada ao procedimento bibliográfico, bem como constitui um estudo com finalidade exploratória que recorre ao uso da abordagem qualitativa para proporcionar os resultados contidos na próxima parte deste escrito.

4. ANÁLISE DO PLANO DE METAS E AÇÕES DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DA ESCOLA DA MAGISTRATURA REGIONAL FEDERAL DA 2ª REGIÃO SOB O ENFOQUE DA ÁREA DE ALINHAMENTO E INTEGRAÇÃO

Os cuidados com a uniformização e melhor capacitação de magistrados e servidores, na presente linha de estudos, encontra respaldo acadêmico no teor do princípio da eficiência assinalado no ordenamento jurídico do Brasil como princípio constitucional da administração pública (BRASIL, 1988, p. 36). Note-se que a percepção da eficiência reverbera impacto internacional em razão dos ODS no Brasil da Agenda 2030 da ONU no que tange ao ODS 16: Paz, Justiça e Instituições Eficazes (ONU, 2021, n. p.). Isso acontece porque o princípio da eficiência se configura como embasamento jurídico que se avizinha da concepção apontada no ODS 16, atinente à instituição eficaz. No que diz

respeito a tal matéria, observe a Figura 1.

Figura 1 – Exibição dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil



Fonte: Organização das Nações Unidas (2021, n. p.).

Conforme a figura apresentada, o ODS 16 está relacionado a Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Nesse sentido, ao balizar a questão no contexto jurídico brasileiro, observa-se que o alcance do citado ODS, sobretudo quanto à perspectiva de instituições eficazes, aproxima-se, no tocante à fundamentação acadêmica, do princípio da eficiência contido no art. 37 da Lei Maior (BRASIL, 1988, p. 36). Nesse tecer de ideias, Bulos (2015, p. 1020) e Mello (2010, p. 122) estão de pleno acordo quando ressaltam que a eficiência, na dimensão do ordenamento jurídico brasileiro, tem o aspecto de princípio, uma vez que está incluída no referido artigo. Nessa interligação de *expertises*, Paulo e Alexandrino (2017, p. 361) aduzem colaboração acadêmica quando informam que a introdução do princípio da eficiência no eixo constitucional foi impulsionada pelo implemento da administração gerencial. Em acréscimo, Di Pietro (2019, p. 245) pontua que a eficiência reforça os princípios que já são atribuídos à administração dos órgãos públicos. Quanto a isso,

sabe-se, porém, que a simples disposição constitucional da eficiência no ordenamento jurídico, na realidade, por si só não a produz. É necessário que o gestor público desenvolva a competência de saber atuar com eficiência, em harmonia com a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Necessita o Poder Judiciário, nessa seara, dispor de um moderno sistema de gerenciamento capaz de traduzir o mandamento constitucional em resul-

tados concretos, por meio de práticas que desburocratizem e simplifiquem procedimentos e rotinas. (REYMÃO; LEITE; CEBOLÃO, 2019, p. 12).

No deslindar dos estudos, afere-se que o aprimoramento de instituições pú-

blicas perpassa pelo campo administrativo. Por esse motivo, é importante observar que o CNJ demonstra atenção ao conteúdo quando sistematiza o planejamento estratégico do Poder Judiciário para o período 2021/2026 (Figura 2), consolidada na Resolução n. 325/2020 (CNJ, 2020, p. [1-19]).

Figura 2 – Mapa do Planejamento Estratégico – Poder Judiciário – Brasil



Fonte: Conselho Nacional de Justiça 2020, p. 10.

Ao perscrutar a Figura 2, ratifica-se a aplicação dos conceitos de administração no contexto do Judiciário brasileiro e averigua-se que a eficiência tem o atributo de valor institucional do Poder Judiciário (CNJ, 2020, p. [10]). Nesse raciocínio, vale sublinhar que Reymão, Leite e Cebolão (2019, p. 11) co-mungam desse posicionamento no correspondente a esta postulação:

A sociedade reivindica que a atividade jurisdicional brasileira [...] seja desempenhada com efetividade e eficiência. Tal clamor deve-se à crise de eficiência do Poder Judiciário, o qual vem experimentando tal situação em decorrência do aumento da demanda judicial ocorrido ao longo dos últimos anos, em face da carência e ineficiência de políticas públicas. Trata-se do reconhecimento do desequilíbrio entre a demanda social e a oferta estatal de serviços judiciais.

Para o enfrentamento dessa crise, foi necessário impor ao judiciário uma reforma, a partir da observância de princípios constitucionais, que assegurassem a prestação do serviço jurisdicional de forma mais eficiente em prazo razoável. Os princípios da eficiência e da razoável duração do processo, ambos de natureza constitucional e aplicáveis ao Poder Judiciário, passaram a ser elementos imperativos na busca por uma prestação do serviço jurisdicional com mais qualidade à coletividade.

Em conciliação com tais saberes, Santos, Friede e Miranda (2020, p. 69) acordam que: “[...] os princípios que regem a Administração Pública são os motores propulsores das políticas públicas que podem, de fato, trazer desenvolvimento local. [...]”. Nessa lição, Pereira (1998, p. 28) ensina que a administração pública gerencial focaliza no cidadão e nos resultados. Convém ressaltar que, para Dutra (2009, p. 17), o conceito de gestão

está ligado a um aglomerado de ações e iniciativas que propiciam a harmonização de perspectivas entre a instituição e os colaboradores a fim de que a primeira e os segundos tenham a possibilidade de efetivá-las por meio de um planejamento estratégico.

Assim, de modo exemplificativo, nesse viés, o aprimoramento da administração do Poder Judiciário do Brasil é evidenciado com a elaboração de planejamentos estratégicos, pelo CNJ e pelo Conselho da Justiça Federal (CJF). Sob essa trilha investigativa, detecta-se que o planejamento estratégico traçado para a Justiça Federal, sexênio 2021/2026, delineado na Resolução n. 668/2020 (CJF, 2020, p. [1-6]), está em consonância com os parâmetros especificados pelo CNJ na matriz nacional, a reforçar a importância concedida à administração no intento de observar a eficiência.

Nessa jornada acadêmica, limitam-se os estudos no horizonte da Justiça Federal, desdobrando-se no campo do TRF2, a balizar-se no contexto da EMARF, para explorar o PPP dela, objeto da análise. Em tal demarcação, convém esclarecer que o trabalho focaliza no Plano de Metas e Ações do documento indicado. Ao esclarecê-lo destrinham-se estes segmentos: área, metas, ações, parcerias e período.

Em sintonia com isso, desprendem-se esforços para executar a investigação que focaliza na descoberta de vetor que tende a impulsionar a uniformização e melhor capacitação dos magistrados e servidores) participantes das atividades propostas pela Escola pesquisada. Isso é de interesse porque a atuação congruente deles reflete, por conseguinte, na consecução do princípio da eficiência. Nessa lógica, Moraes (2017, p. 261) defende que o enfoque na concretização do bem comum na ambiência pública é relacionado como um dos requisitos que compõe o conceito do princípio da eficiência.

Nesse refletir, faz-se necessário amadurecer pontos centrais no discurso que espelha respeito à educação de magistrados e servidores,

Afinal, ao propor uma teoria que busca superar a divisão acentuada do dualismo entre mente e corpo, natureza e cultura, consciência e atividade, por meio de uma nova psicologia baseada no método e nos princípios do materialismo dialético, Vigotski conseguiu ampliar a compreensão do indivíduo como ser histórico, bem como descrever a escola como o próprio espaço de atuação da psicologia, pois, segundo

ele, 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. (NOGUEIRA; LEAL, 2015, p. 166-167).

Assim sendo, evidencia-se o papel da Escola para o preparo apropriado do seu público-alvo. Por decorrência, nessa linha investigativa, insta assentar que o PPP objeto da análise foi publicado pela Portaria EMARF n. TRF2-PTE-2016/00005 de 4 de novembro de 2016 (EMARF, 2016, p. 1-44). Desvencilhando os estudos de cunho exploratório, urge mostrar a fachada do TRF2, conforme visualiza-se na Figura 3.

Figura 3 – Fachada do Tribunal Regional Federal da 2ª Região – Sede – Rio de Janeiro



Fonte: TRF2 (2016, p. 25).

Acentua-se que a EMARF integra o TRF2, sendo que ela está localizada na: “[...] Av. Rio Branco, 241, Centro – Rio de Janeiro/RJ – CEP 20040-009.” (EMARF, [201-?], n. p.). De mais a mais, sintetiza-se que:

[...] EMARF foi instituída pela Resolução nº 15, de 01 de agosto de 1997, do TRF da 2ª Região, como órgão integrante do próprio Tribunal, tem sede no Município do Rio de Janeiro e núcleo Regional em Vitória, no Espírito Santo. (EMARF, [201-?], n. p.).

Além disso, é importante observar que:

A Escola da Magistratura Regional Federal da 2ª Região – EMARF tem por objetivo principal *cooperar com a preparação, aperfeiçoamento e especialização de magistrados*, intercâmbio de conhecimento e informação, assim como *colaborar com a capacitação de servidores da Justiça Federal*, e promover pesquisas, estudos e projetos destinados ao aprimoramento da atividade judicante na 2ª Região.

A partir deste objetivo, a EMARF tem desenvolvido diversas ações de capacitação

com base nas necessidades educacionais apresentadas no âmbito da Justiça Federal e, mais especificamente, na 2ª Região.

Nesse contexto, estabelece-se o Projeto Político Pedagógico da EMARF, alinhado às diretrizes gerais fixadas pela ENFAM e pelo Conselho da Justiça Federal. (EMARF, 2016, p. 11, grifo nosso).

É cabível registrar que as inovações empreendidas no âmbito da administração pública favorecem o princípio da eficiência. Nesse padrão, apura-se a eficiência quanto à criação do PPP da Escola. Além do mais, essa investigação perquire estratégia de alinhamento e integração escrita no PPP em pauta. Por consequência, destaca-se a eficiência no tocante ao incremento de ato público que visa o melhoramento da atuação da instituição cenário.

No viés descortinado na presente pesquisa, balizada na área de alinhamento e integração do Plano de Metas e Ações do PPP em foco, tem-se como meta: “assegurar que as unidades administrativas e pedagógicas da EMARF estejam alinhadas com as metas/ações da Escola.” (EMARF, 2016, p. 34). Sob esse prisma, deslinda-se como ação levantada com vistas a contemplar tal meta: “promover uma *gestão democrática, participativa* na concepção e planejamento das ações da Escola” (EMARF, 2016, p. 34, grifo nosso). Destaca-se que o vetor para proporcionar o alinhamento e a integração da Escola é a gestão pública que valoriza a participação da comunidade escolar. Nessa linha de raciocínio, depreende-se que o referido tipo de gestão aprimora os serviços ofertados pela Escola, o que tende a refletir na uniformização e melhor capacitação de magistrados e servidores.

Salienta-se que Luck (2005, p. 17) assinala a concepção de gestão democrática ao postular a participação, no que tange à tomada de decisões, de todos os da entidade escolar que almejam o aprimoramento do percurso educacional. Nessa rota acadêmica, Medeiros (2003, p. 61) argumenta que a gestão democrática referente à educação está atrelada a um sistema legal que visa apontar uma orientação, consolidando um ato que norteia a um aperfeiçoamento. Aliás, Luck (2009, p. 71) concebe a gestão democrática como um conjunto de procedimentos que enseja possibilidades e estipula sugestões precisas para que os integrantes de uma equipe não apenas tomem ciência, de forma padronizada e permanente, de suas resoluções mais relevantes, mas incor-

poem as responsabilidades basilares para a sua efetuação.

É consentâneo redizer que a “ensinagem” é evidenciada na relação de magistrados com magistrados, bem como no relacionamento deles com os outros profissionais que diligenciam o fazer jurídico quando da execução desses atos laborais (ENFAM, 2017, p. 23). Quanto a isso, é pertinente lembrar que a interação social dos magistrados com os demais atores que atuam no sistema de justiça é interpretada como aspecto que influi de forma satisfatória para a dinâmica do processo ensino-aprendizagem (ENFAM, 2017, p. 24). Nessa trilha acadêmica, cabe realçar que as práticas sociais são levantadas quando o assunto é a elaboração de saberes (CJF, 2016, p. 18). Em complemento, vale enfatizar a ponderação de Lazzari e Jacobsen (2021, p. 82-83) quando defendem que, além das habilidades técnicas do mundo jurídico, é conveniente que os juízes compreendam premissas humanas e sociais.

Nesse padrão, Lakomy (2014, p. 34) se apoia na formulação de Vygotsky, que sinaliza a interação social como um dos aguçadores para a desenvoltura e erudição do indivíduo, a valorizar as vertentes sociais e históricas na sedimentação desse ensinamento. Com base nessa postulação, deduz-se que o aspecto da interação social é visto como ingrediente relevante para o aprimoramento educativo. Isso ocorre porque, quando a trilha pedagógica perpassa por diálogos, mecanismos mentais são acionados a impulsionar o aprendizado e o crescimento.

Nesse contexto, ao deslindar a parte que aborda o período da área de alinhamento e integração do Plano de Metas e Ações do PPP em questão, diagnostica-se que aludida definição se reporta a todos os anos (EMARF, 2016, p. 34), a identificar estas parcerias: “[...] Direção Geral; [...] Direção de Cursos e Pesquisas; [...] Comissão do CAE; [...] Comissões Temáticas; [...] Servidores da Escola – RJ.” (EMARF, 2016, p. 34). Ademais, destaca-se que a:

Portaria nº 3, de 14 de junho de 2016, dispõe sobre o Curso de Aperfeiçoamento e Especialização (CAE) da Escola da Magistratura Regional Federal da 2ª Região (EMARF) em consonância com as diretrizes da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM). (EMARF, 2016, p. 24, grifo nosso).

Consolidando os estudos investigativos, Freire (1996, p. 9) sustenta a importância

de mobilizar esforços para fomentar uma gestão participativa ao ponderar os anseios pela construção de um Estado democrático. Sob essa perspectiva, convém trazer a seguinte preleção:

A formação ideal é a pautada nos quatro pilares da educação, a saber: **aprender a conhecer/saber** (adquirir conhecimento), **aprender a fazer/ saber fazer** (agir), **aprender a viver juntos/saber conviver** (cooperação com o próximo nas atividades humanas), e finalmente **aprender a ser/ saber ser** (conceito principal que integra todos os anteriores). (EMARF, 2016, p. 22, grifo nosso).

Em harmonia com isso, desencadeia-se análise investigativa sobre a educação consoante a visão teórica de Vygotsky, o qual formula que a interação social é um quesito que repercute na desenvoltura da aprendizagem.

Nessa medida, o exemplo ilustrativo apresentado nessa apreciação exploratória revela que a gestão que reconhece as opiniões expressas pela comunidade escolar constitui vetor para propiciar o alinhamento e a integração da Escola-campo. Deduz-se que esse aspecto potencializa os serviços disponibilizados pela Escola, a influir na uniformização e melhor capacitação dos magistrados e servidores participantes das atividades acadêmicas desenvolvidas pela EMARF.

Além disso, o exame documental bibliográfico evidencia a gestão pública participativa como ponto significativo para auxiliar na concretização do ODS 16 no Brasil da Agenda 2030 da ONU: Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Isso se dá porque o princípio da eficiência, incluído no art. 37 da Carta Republicana de 1988 (BRASIL, 1988, p. 36), é considerado, nessa linha de pesquisa, o fundamento jurídico que se avizinha da perspectiva de instituição eficaz articulada no ODS 16. Nesse sentido, descortina-se a criação do PPP em foco como um empreendimento que exemplifica a eficiência sob a ótica da inovação. De igual modo, por decorrência do exame investigativo, delinea-se que o documento perquirido insere a gestão pública participativa como vetor para promover o alinhamento e a integração da Escola-campo, de tal maneira que referido fator tende a reverberar na uniformização e melhor capacitação dos magistrados e servidores participantes das atividades acadêmicas realizadas pela instituição cenário. Isso ocorre porque a gestão apropriada da

Escola muitas vezes influencia na boa educação dos cursistas, a ensinar a eficiência na entrega adequada dos serviços públicos ao usuário-cidadão.

Como se denota, foram traduzidos os achados da investigação em tela, que arremata no item a seguir os apontamentos essenciais deslindados no presente trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Note-se que com o intento de desvendar vetor coerente para obter a uniformização e melhor capacitação de magistrados e servidores, a análise investigativa centra-se na dimensão da Justiça Federal, focalizando-se na esfera do TRF2, a balizar-se na abrangência da EMARF.

Explora-se o PPP da Escola, delineando-se no Plano de Metas e Ações, com o desiderato de aferir ponto relevante para o alinhamento e a integração da instituição cenário. Nessa lógica, os estudos perpassam pela abordagem da gestão pública, a descortinar o tipo de gestão aplicada para conceber o alinhamento e a integração da EMARF.

Sob esse viés investigativo, ao esquadrihar o PPP objeto da análise, averigua-se que, no que tange ao Plano de Metas e Ações, a área que vai ao encontro do enfoque da pesquisa [uniformização e melhor capacitação de magistrados e servidores] é a que trata do alinhamento e da integração. Dessa forma, evidencia-se a meta estipulada, qual seja: assegurar que as unidades administrativas e pedagógicas da EMARF estejam alinhadas com as metas/ações da Escola. Também assim, desencadeia-se que a gestão pública participativa é a tática estabelecida para a execução de tal meta. Nesse sentido, observa-se que para essa diligência se faz necessário envolver a direção-geral da Escola, bem como a direção de cursos e pesquisas, a comissão do CAE e as comissões temáticas, além dos servidores da Escola, no âmbito do Rio de Janeiro. Por conseguinte, desenreda-se como período fixado para contemplar a área de alinhamento e integração da Escola-campo: todos os anos.

Depreende-se que aludida gestão potencializa os serviços oferecidos pela Escola, a repercutir, por dedução lógica, na uniformização e melhor capacitação dos magistrados e servidores participantes das atividades acadêmicas empreendidas pela EMARF.

Nessa linha de pensamento, tendo em vista que a modalidade de gestão pesquisa valoriza a participação da comunidade escolar, os estudos concatenam-se com a teoria sociointeracionista, cunhada por Vygotsky, sob o prisma da psicologia da aprendizagem, a qual postula que a interação social consubstancia um dos pontos impactantes para o desenvolvimento da aprendizagem.

Portanto, a inovação concebida com a criação do PPP em tela e a adoção da gestão pública participativa em tal instrumento se afiguram como critérios configuradores da eficiência à luz do ODS 16: Paz, Justiça e Instituições Eficazes.

Dessa feita, a capacitação condizente com o público-alvo da Escola tende a refletir na oferta satisfatória dos serviços públicos aos respectivos destinatários/usuários-cidadãos, privilegiando o princípio da eficiência. Nesse amadurecer de ideias, é evidente a pertinência de serem efetuados outros trabalhos com caráter de contribuição analítica sobre a lição aqui estudada.

REFERÊNCIAS

- BORDIGNON, Genuíno. **Conselhos escolares**: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Brasília: Ministério da Educação; Secretaria da Educação Básica, 2004.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil [de] 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BULOS, Uadi Lammêgo. **Curso de direito constitucional**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Resolução nº 432, de 13 de dezembro de 2016**. Dispõe sobre o Projeto Político-Pedagógico para Capacitação e Desenvolvimento dos servidores do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo grau. Brasília: CJF, 2016. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/publico/biblioteca/Res%20432-2016%20anexo.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2021.
- CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Resolução nº 668, de 9 de novembro de 2020**. Dispõe sobre a Estratégia da Justiça Federal 2021-2026. Brasília: CJF, 2020. Disponível em: https://www2.cjf.jus.br/pergamum/biblioteca/atos_normativos.php?id_biblioteca=1#ponto_referencia. Acesso em: 17 abr. 2021.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2021.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 32. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019.
- DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ESCOLA DA MAGISTRATURA REGIONAL FEDERAL DA SEGUNDA REGIÃO. Institucional. **Website**. Rio de Janeiro. [201-?]. Disponível em: <https://emarf.trf2.jus.br/site/institucional.php>. Acesso em: 7 maio 2021.
- ESCOLA DA MAGISTRATURA REGIONAL FEDERAL DA SEGUNDA REGIÃO. **Portaria EMARF Nº TRF2-PTE-2016/00005 de 4 de novembro de 2016**. Dispõe sobre a criação do Projeto Político Pedagógico da Escola da Magistratura Regional Federal da 2ª Região (EMARF). Rio de Janeiro: EMARF, 2016. Disponível em: <https://emarf.trf2.jus.br/site/documentos/anexoportaria05emarf2016.pdf>. Acesso em: 4 maio 2021.
- ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS. **Diretrizes pedagógicas da Enfam para formação e aperfeiçoamento de magistrados**. Brasília: ENFAM, 2017. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/116264/Res_7_Enfam_2017_Diretrizes_Pedagogicas_Enfam%20_Texto_%20Principal.pdf. Acesso em: 19 jun. 2021.
- FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FAZENDA, Ivani Catarina Arantes. Interdisciplinaridade: didática, prática de ensino e direitos humanos? In: CAVALCANTE, M. M. D. et al. (org.). **Didática e prática de ensino**: diálogos sobre a escola, a formação de professores e a sociedade. Fortaleza: EdUECE, 2015.
- FRASSON, Antonio Carlos; OLIVEIRA JÚNIOR, Constantino Ribeiro de. **Metodologia da pesquisa científica**. São Luís: UemaNet, 2010.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. **Autonomia da escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2004. (Guia da escola cidadã; v.1).
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

- LAKOMY, Ana Maria. **Teorias cognitivas da aprendizagem**. Curitiba: InterSaberes, 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/controlador.php?acao=pagina_visualizar&%20id_pagina=1336. Acesso em: 16 ago. 2021.
- LUCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.
- MAZUCATO, Thiago. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: FUNEPE, 2018.
- MEDEIROS, Isabel Letícia. **A gestão democrática na rede municipal de educação de Porto Alegre de 1989 a 2000: a tensão entre reforma e mudança**. Dissertação – (Mestrado em Educação) Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.
- 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: <http://revistacej.cjf.jus.br/cej/index.php/revcej/article/view/593>. Acesso em: 16 maio 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.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de desenvolvimento sustentável**. Brasília: ONU. 2021. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 5 maio 2021.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 1999.
- PAULO, Vicente; ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito constitucional descomplicado**. São Paulo: Método, 2017.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado**. Rio de Janeiro: [s.n.], 1998. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1998/98-gestaodosetorpublico-estrategia&estrutura.pdf>. Acesso em: 1 nov. 2021.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- REYMÃO, Ana Elizabeth Neirão; CEBOLÃO, Karla Azevedo; LEITE, Geraldo Neves. A eficiência nos Tribunais Judiciais brasileiros: um olhar sobre o Tribunal de Justiça do estado do Pará. **Revista Eletrônica CNJ**, v. 3, n. 1, p. 8-17, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ojs/index.php/revista-cnj/article/view/34/2>. Acesso em: 31 ago. 2021.
- SANTOS, Cicero; FRIEDE, Reis; DE MIRANDA, Maria Geralda. Aplicabilidade dos princípios constitucionais da administração pública visando ao desenvolvimento local. **Lex Cult Revista do CCJF**, [S.l.], v. 4, n. 3, p. 57-70, dez. Disponível em: <http://lexcultccjf.trf2.jus.br/index.php/LexCult/article/view/488>. Acesso em: 16 maio 2021.
- TAVARES, Maria das Graças Medeiros. **Educação brasileira e negociação política: o processo constituinte de 1987 e a gestão democrática**. Maceió: UFAL, 2003.
- TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA SEGUNDA REGIÃO. **A Justiça Federal vai ao cidadão: cartilha**. Rio de Janeiro: TRF2, 2016. Disponível em: <https://www10.trf2.jus.br/ai/wp-content/uploads/sites/3/2016/12/cartilha-a-justica-federal-vai-ao-cidadao.pdf>. Acesso em: 7 maio 2021.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Educação básica e educação superior: projeto político-pedagógico**. Campinas: Papyrus, 2004.

Erica de Sousa Costa

Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Acadêmica do Curso de Pedagogia pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) – Campus Balsas. Advogada.

Leonardo Mendes Bezerra

Doutor em Educação pela Universidade de Sorocaba; Mestre em Ciências Ambientais pela UniEVANGÉLICA; Licenciado em Pedagogia pelo Centro Universitário Internacional (UNINTER); Licenciado em Filosofia pela PUC-Goiás; Professor Assistente II no Curso de Pedagogia da Universidade Estadual do Maranhão – Campus Balsas.