

## **A FORMAÇÃO CONTINUADA DE SERVIDORES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO: PARADOXOS SOBRE O CAPITAL SIMBÓLICO E A CULTURA ORGANIZACIONAL**

**Adleiton da Silva Torres**

Graduado em Direito pela Universidade de Pernambuco, Campus Arcoverde  
Técnico Judiciário do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco  
e-mail: adleiton.torres@upe.br  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8800-3016>  
Arcoverde/PE

**Fernando da Silva Cardoso**

Doutor em Direito - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro,  
com período sanduíche no Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, Portugal  
Professor Adjunto do Curso de Direito (Campus Arcoverde)  
e Professor Permanente do Programa de Pós-graduação em Formação de Professores e Práticas  
Interdisciplinares, ambos da Universidade de Pernambuco,  
e do Programa de Pós-graduação em Educação Contemporânea,  
Universidade Federal de Pernambuco/Centro Acadêmico do Agreste  
e-mail: fernando.cardoso@upe.br  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8460-0406>  
Arcoverde/PE

**Recebido em:** 27/10/2022

**Aprovado em:** 07/02/2023

### **RESUMO**

Refletimos, neste estudo, sobre a relação entre a dinâmica interna do Poder Judiciário de Pernambuco e a formação continuada do (a) servidor (a) enquanto diáde para compreender a circulação do capital simbólico entre diferentes atores do órgão. Assim, os objetivos específicos do estudo são: compreender as raízes da cultura organizacional do Tribunal de Justiça de Pernambuco; refletir acerca da gestão administrativa do judiciário pernambucano; relacionar a dinâmica de precarização da formação profissional do (a) trabalhador (a) do judiciário pernambucano em relação à cultura organizacional do TJPE. Metodologicamente, trata-se de uma abordagem quali-quantitativa que apresenta a análise de relatórios oficiais, bem como a sistematização e consulta de dados referentes à capacitação profissional de servidores (a) lotados no Fórum da Comarca de Arcoverde. Os dados obtidos demonstram que políticas de formação continuada geridas a partir de ditames neoliberais são mais preocupadas com indicadores que com a construção de um ambiente colaborativo, o que não traz respostas satisfatórias diante dos desafios e da complexidade social com a qual lida o órgão.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; gestão judiciária; formação continuada.

## THE CONTINUING EDUCATION OF CIVIL SERVANTS OF THE COURT OF JUSTICE OF PERNAMBUCO: PARADOXES ABOUT SYMBOLIC CAPITAL AND ORGANIZATIONAL CULTURE

### ABSTRACT

In this study, we reflect on the relationship between the internal dynamics of the Judiciary of Pernambuco and the continuing education of civil servants as a dyad in order to understand the circulation of symbolic capital among different actors of the body. Thus, the specific objectives of the study are to understand the roots of the organizational culture of the Court of Justice of Pernambuco; to reflect on the administrative management of the Pernambuco Judiciary; to relate the dynamics of precariousness of the professional training of the Pernambuco Judiciary's workers in relation to the organizational culture of the TJPE. Methodologically, this is a qualitative approach that presents the analysis of official reports as well as the systematization and consultation of data referring to the professional training of public servers working in the Arcoverde District Forum. The data obtained reveal that continuing education policies managed from neoliberal dictates, concerned with indicators than with the construction of a collaborative environment, which do not lead to satisfactory answers in the face of the challenges and social complexity with which the agency deals.

**Keywords:** organizational culture; administrative management; server training.

### 1 INTRODUÇÃO

A atuação de servidores na prestação jurisdicional é o fator que, primeiro, revela às pessoas o compromisso do Órgão Judicial com a democracia e com o fortalecimento da cidadania. O alcance da qualidade do atendimento passa, pois, pela cultura e dinâmica internas. No caso do Poder Judiciário, ainda que, para os holofotes, o atendimento às resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) sirva como demonstração de inovação, proficiência e modernização, a incursão na Estrutura Organizacional do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco revela o contrário.

O histórico encastelamento do Poder Judiciário brasileiro acarreta uma ordenação sequencial de comportamentos que acabam por impactar, sobretudo, na morosidade e na baixa relação da população com o órgão. Os Tribunais de Justiça, numa visão social ampla, não costumam compor o rol de entidades públicas reconhecidas pela qualidade na prestação do serviço ou inclusão social. Ao contrário, o perfil institucional do Judiciário, sustentado pela lógica de hierarquização em relação à sociedade, é concebido enquanto espaço inacessível ao controle social.

Assim, argumentamos que a qualidade da prestação jurisdicional e, conseqüentemente, a figuração social do Poder Judiciário têm relação direta com o alcance de diversos preceitos constitucionais, visto que o acesso à justiça detém a função de assegurar a consecução de todos os demais direitos protegidos pelo Ordenamento Jurídico. Logo, a transparência e a clareza de seus métodos e práticas devem ser mensuráveis, de modo a favorecer a legitimação pelo reconhecimento social e não somente pela força da lei.

Nesse contexto, refletimos neste estudo sobre a relação entre a dinâmica interna do Poder Judiciário de Pernambuco e a formação continuada do (a) servidor (a) como díade basilar para a prestação jurisdicional e alcance da cidadania. Com base nesses elementos, a problemática desta pesquisa é: em que medida a proposta institucional do Tribunal de Justiça de Pernambuco, relativa à formação continuada do (a) servidor (a) público (a), considera o papel social do Órgão na garantia qualificada do acesso à justiça?

Enquanto objetivo geral, pretende-se analisar em que medida a proposta institucional do Tribunal de Justiça de Pernambuco, relativa à formação continuada do (a) servidor (a) público (a), considera o papel social do Órgão na garantia qualificada do acesso à justiça. Os objetivos específicos do estudo são: compreender a cultura organizacional do Tribunal de Justiça de Pernambuco; entender as particularidades da carreira do (a) servidor (a) pública do judiciário pernambucano; relacionar a formação profissional do (a) trabalhador (a) do judiciário pernambucano e dinâmica organizacional do TJPE.

Nas agendas sobre o serviço jurisdicional brasileiro, as abordagens quanto à formação profissional continuada de servidores (as) surgem como questão secundária. Apesar de os tribunais possuírem práticas de formação profissional, muitas vezes não indicam como são constituídas as políticas de qualificação e qual a sua relação direta com a qualificação do atendimento jurisdicional em si.

Nas leituras iniciais das produções acadêmicas que se relacionam à investigação das causas da deficiência do serviço jurisdicional brasileiro, as abordagens quanto à formação profissional continuada dos servidores surgem como questões secundárias. Essa problemática é ocultada frente às causas já conhecidas, como o aumento da demanda e a quantidade insuficiente de magistrados e servidores.

Em primeira análise, os dados acadêmicos indicam que os tribunais têm práticas de formação profissional, no entanto, os debates não indicam como são formadas essas políticas de qualificação e quais seus impactos na qualidade do atendimento jurisdicional. Assim, este

trabalho se propõe a adicionar ao debate acadêmico novas perspectivas sobre essas análises conjunturais do Poder Judiciário.

## **2 RAÍZES DA CULTURA ORGANIZACIONAL DO PODER JUDICIÁRIO: ALGUNS APONTAMENTOS**

Com a chegada da Corte Portuguesa ao Brasil, foi criada uma estrutura com funções judiciais específicas, embora já houvesse determinada hierarquização de cargos, nomeados pelos donatários, os quais acumulavam papéis diversos, dentre eles a administração da Justiça no Brasil colonial. Ao longo dos séculos, a competência, a composição e quantidade de órgãos do Poder Judiciário mudou significativamente, de acordo com o interesse político e social (SADEK, 2010).

No período colonial, assim, o controle dos cargos com atribuições judiciárias e a autoridade máxima visavam ao reexame das decisões atribuídas a herdeiros das capitânicas. Aos Tribunais de Portugal restava o reexame das causas que envolviam altas cifras econômicas. Posteriormente, com o advento das governorias gerais, ocorre certa estruturação dos organismos judiciários, escalonados em três instâncias hierárquicas (SADEK, 2010). No primeiro grau, os cargos de juízes, ouvidores gerais, vereadores, entre outros; dois órgãos no Rio de Janeiro e na Bahia, chamados de tribunais de relação, funcionando como segundo grau; e os tribunais sediados em Portugal, como terceira instância.

Assim, segundo Sadek (2010), os períodos provincial e imperial foram marcados por diversas alterações na estrutura do judiciário, em vistas dos estabelecimentos de suas competências e funções, de acordo com as necessidades de controle social, a partir da vontade Real. A Corte e os Imperadores detinham não só a faculdade de “nomear a justiça togada”, mas também, a prerrogativa de “suspender ou transferir juízes” (SADEK, 2010, p. 3). É importante demarcar que a estrutura do Poder Judiciário brasileiro, em seus momentos iniciais de formação, foi constituída, exclusivamente, por uma classe específica de pessoas: aquelas que já desfrutavam das benesses de pertencer aos centros de poder. Assim, a ocupação de cargos, no judiciário, representava “a oportunidade de mais uma frente de poder e preponderância das figuras locais, que já gozavam de prestígio social” (SPINOSA, 2017, p. 1).

As motivações para ocupar cargos no sistema jurídico, no período imperial, estiveram consolidadas na historiografia nacional, com base na “posição de influência dos agentes imbuídos de autoridade imperial” (SPINOSA, 2017, p. 1). Gilberto Freyre, nesse sentido, destaca que a aristocracia rural brasileira, em determinado momento do período imperial,

passou a disputar espaços com outras aristocracias, entre elas, a que chamou de uma “nova aristocracia dos sobrados”, formada pelos bacharéis da sociedade provincial: “a aristocracia de toga e beca” (FREYRE, 1977, p. 446-447).

O argumento freyreano retrata os ‘doutores’ brasileiros que retornavam de Coimbra, de Paris e da Alemanha trazendo ideias europeias. Buscavam compensar a pecha de inferioridade, presente na imagem do ‘atraso’, agora com base no poder que seus pais e avós exerciam nas províncias. Assim, os primeiros sistemas de justiça no Brasil foram ancorados numa ideia de superioridade advinda ora do poder que os nomes das famílias dos bacharéis já representavam na Colônia, ora do ineditismo que as formaturas simbolizavam num país mestiçado e rural. Freyre ressalta, ainda, a confiança que o imperador Dom Pedro II depositava nos novos bacharéis para administrar juridicamente as províncias, os quais seriam mais eficientes que “socorros de carne e farinha aos ‘povos oprimidos’” (FREYRE, 1977, p. 447).

O fato de o Poder Judiciário brasileiro ser concebido com base em anseios de autoridade e continuidade da influência familiar, numa cultura tradicionalista, aristocrata e familista reverbera, ao longo do tempo, pois as mesmas lógicas simbólicas de poder, válidas em períodos passados, continuam sendo reproduzidas. Eugenio Zaffaroni, sobre o histórico do sistema judiciário, indica que “não há fenômeno de poder que resulte explicável se se ignorar como ele se gestiona. A perda da memória histórica é um dos mais conhecidos recursos para impedir a crítica e permitir a reincidência nos mesmos erros” (1995, p. 29).

Costa Val e Viana (2011) afirmam que, somente com a instituição da República, as ideias de concorrência por certame, para o preenchimento de cargos de magistrados titulares, começaram a ser veiculadas e implementadas, ainda que em moldes diferentes dos atuais. Isso porque a ocupação das vagas permaneceu associada ao cumprimento do chamado “noviciado”, que consistia no “efetivo exercício da Advocacia e prática do foro, por cinco anos, ou dos cargos de Juiz Substituto, Juiz de Paz e Promotor de Justiça, por quatro anos no Estado” (COSTA VAL; VIANA, 2011, p. 17). Ou seja, o requisito de já pertencer aos ciclos de poder, para ascender à carreira de juiz togado, continuou vigente.

Nos períodos autoritários da recente história nacional, Sadek (2010) ressalta o avanço do controle político sobre membros do judiciário não alinhados aos regimes. Com aposentadorias forçadas e afastamentos de magistrados, inclusive, das mais altas Cortes, supressão de garantias de independência e a criação de novos Órgãos e cargos no poder Judiciário, de preenchimento exclusivo por nomeação do chefe do poder executivo, as ditaduras representaram um momento paradoxal para as carreiras jurídicas em questão (SADEK, 2010).

Assim, a estrutura judicial do país restou formada, predominantemente, por magistrados que se alinhavam aos desmandos do militarismo ou que se omitiam a eles.

Diferente de outros países sul-americanos, no Brasil, ocorreu a cooperação entre as forças militares e o Poder Judiciário (PEREIRA, 2010). Ainda, para Schinke e Silva Filho (2016), que discorrem sobre a relação entre o Poder Judiciário e os regimes autoritários no país, observam que a manutenção do Judiciário durante períodos não democráticos serviu à ampliação da implementação de agendas autoritárias.

É possível, dessa maneira, enxergar o fortalecimento do encastelamento do Judiciário nos regimes autoritários brasileiros. Uma vez que, embora os governos ditatoriais tenham reestruturado suas atribuições e o transformado em poder claramente subordinado, a necessidade de legitimação do Poder Executivo acabou por reforçar a inquestionabilidade das decisões judiciais enquanto forma de obter um escudo jurídico às arbitrariedades (SADEK, 2010). Assim, o amoldamento ao poder ditatorial, ao fazer as vezes de ratificador das violências políticas, revestiu o judiciário de dada inflexibilidade às demandas democráticas que não se extinguiu com o fim do regime.

Schinke e Silva Filho (2016, p. 53) apontam, ainda, para a característica de ausência de diálogo que se pode observar no “horizonte judicial pós-ditatorial, especialmente o brasileiro”. A observação é que os meandros institucionais do Poder Judiciário, adaptados para sustentar os regimes autoritários do país, continuaram fortalecidos no restabelecimento do Estado democrático de direito. Isso ocasionou o afastamento do poder do projeto constitucional de emancipação cidadã, a partir da força do direito (SCHINKE, 2015).

Com o restabelecimento das garantias da magistratura, após a revogação dos atos institucionais do período ditatorial, o encastelamento da atividade judicial foi reforçado, inclusive, quanto às questões administrativas internas. Tal fenômeno é visto, pois, como consequência da troca de experiências com as legalidades arbitrárias do militarismo. Sallum Junior destaca que o real objetivo dos líderes militares, ao iniciar o discurso de transição democrática, era institucionalizar um modelo civil e autoritário do regime, o que o autor classificou como “normalização institucional” (1994, p. 6-7).

No retorno à normalidade constitucional, diante do histórico de complacência autoritária do Poder Judiciário, foi imprescindível a operacionalização da democratização na estrutura administrativa organizacional dos Tribunais. O preparo serviria, pois, para amenizar os efeitos do caráter centralizador, verticalizante e oligárquico da administração da justiça, que sempre

guiou as instituições brasileiras e foi robustecido nos períodos autoritários (ESCRIVÃO FILHO, 2015).

É preciso considerar como a lógica de patrimonialismo, hierarquização e monopolização de poderes sempre esteve presente na realidade nacional. Tratando sobre tal circunstância, Freyre aponta, num contexto mais amplo, que toda a formação sociopolítica do país se sustentou numa tradição conservadora de mando, “disfarçado em princípio de Autoridade ou Defesa da Ordem” (2001, p. 64).

Assim, Ximenes (2012) pontua, sobre o distanciamento da esfera democrático-deliberativa da cultura jurídica, com base nas lições de Pierre Bourdieu, a permanente construção de uma lógica de dominação que não se limita ao jurídico, mas se estende sobre outros campos, como o político e o educacional. É, nesse lugar de cognição do domínio, que os atores do Poder Judiciário reeditam, diuturnamente, inconscientemente ou não, diferentes modos de autoritarismo administrativo.

Na teoria bourdieusiana, as estruturas sociais são constituídas a partir de três conceitos: o *habitus*, o campo e o capital; os quais explicam as lutas e a permanência de poderes entre os atores de uma estrutura (BOURDIEU, 2014). Sinteticamente, o conceito de *habitus*, em Bourdieu, enfatiza as justificativas para a incorporação de diferentes coerções sociais (tais quais as vivenciadas pelos atores do Judiciário), não só como um princípio de ação, mas também de cognição, que incorpora a ordem social. O *habitus* produz as condutas em conformidade com a lógica objetiva do campo social, a partir da praticidade (BOURDIEU, 2014).

Bourdieu (2014) conceitua a noção de campo como uma parte do mundo social, com seus problemas e interesses específicos, e com sistematização própria de privilégios e de poder hierárquico organicamente organizado. A dinâmica de um campo corresponde, assim, ao estado de vinculação de forças entre os agentes envolvidos na luta pelo domínio da autoridade, uma teia de relações que normaliza a distribuição do capital específico de cada campo (SCKELL, 2016).

O capital, por sua vez, está ligado à quantidade de forças simbólicas acumuladas pelos indivíduos como produtos da história de cada campo (SCKELL, 2016). Bourdieu (2014) dimensiona que tal força é mantida por meio de sistemas simbólicos, instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e conhecimento, os quais cumprem, justamente, a função política de imposição e de legitimação da dominação de uma classe sobre a outra.

No Judiciário, destaca que a lógica de funcionamento tem na linguagem jurídica um de seus alicerces fundamentais. Ela apresenta todos os sinais de “uma retórica de impessoalidade

TORRES, A. da S.; CARDOSO, F. da S. A formação continuada de servidores do Tribunal de Justiça de Pernambuco: paradoxos sobre o capital simbólico e a cultura organizacional

e de neutralidade” capaz de “constituir o enunciador em sujeito universal, ao mesmo tempo imparcial e objetivo” (BOURDIEU, 2014, p. 215). O autor enfatiza o contínuo emprego de verbos na terceira pessoa do singular para exprimir a generalidade que pressupõe a existência de um “consenso ético” em torno da ideia do indivíduo que acumula maior capital simbólico (BOURDIEU, 2014, p. 215-216).

É importante destacar, portanto, o papel que a burocracia desempenha no universo da linguagem jurídica, como ferramenta de poder. Chiavenato (2021) assegura que o funcionamento da burocracia exige a indicação formal e simbólica dos atores que detêm o poder, ao sobrevalorizar a rigidez hierárquica e a categorização de posições, como base do processo decisório administrativo.

Enfim, no Poder Judiciário, mais que o estrito exercício de cargos cujas prerrogativas constitucionais são, por si só, a representação do Poder Estatal e delineiam a sua importância para o Estado Democrático de Direito, convive com outros signos demarcadores de dada autoridade que vão além do exercício da função, os quais são comumente utilizados para reforçar a demarcação de espaços privilegiados dentro da estrutura do Órgão e revelam sua real cultura institucional.

### **3 REFLEXÕES ACERCA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO**

De acordo com a Lei Estadual nº 13.332/07 (PERNAMBUCO, 2007), o quadro de pessoal do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco é formado por cargos de caráter efetivo e comissionado. Os cargos efetivos têm as nomenclaturas de Analista Judiciário (a), Técnico Judiciário (a), Auxiliar Judiciário (a) e oficial (a) de Justiça. A atribuição de movimentação processual e demais demandas internas relacionadas ao atendimento ao público são desempenhadas por Analistas, Técnicos (as) e Auxiliares, enquanto os (as) oficiais (las) de justiça executam, primordialmente, as atividades externas.

A investidura nos cargos efetivos do Tribunal de Justiça de Pernambuco - TJPE se dá por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos. A descrição das atribuições de cada cargo, de acordo com o anexo I da referida Lei, evidencia uma abrangente lista de atividades que permite o desempenho de qualquer função relativa ao alcance dos objetivos do Poder Judiciário, em todas as instâncias e graus da Jurisdição Estadual.



Todos os aspectos laborais do Poder Judiciário são controlados por magistrados (as). Independentemente do cargo ou nível de formação, o (a) servidor (a) estará associado à dinâmica de ordens de um (a) Juiz (a) que tem, sobre o (a) servidor (a) poder de subordinação. Não trata apenas do controle administrativo, próprio da hierarquia da Administração Pública, mas, sim, à exacerbação do mando que decorre da própria cultura organizacional.

Nesse sentido, por exemplo, a transferência de pessoal entre setores do judiciário pernambucano, via de regra, exige o assentimento dos (as) Magistrados (as) titulares das unidades envolvidas na realocação da força de trabalho, mesmo que preenchidos todos os requisitos objetivos, como vagas em aberto e qualificação compatível com a função que será exercida. Assim, em uma situação hipotética de haver quadro insuficiente de pessoal em dada unidade judiciária e servidores (as) com qualificação compatível para atuar, a movimentação decorre, obrigatoriamente, da concordância tanto do magistrado gestor dos (as) profissionais que desejam se movimentar, quanto do responsável pela unidade que irá recebê-los (as). Do contrário, mesmo que cumpridos todos os aspectos técnicos, as vagas não serão ocupadas ou poderão sê-las por outros (as) servidores (as) que não preencham as exigências formais, mas contem com a aprovação dos (as) magistrados (as).

Ainda a respeito da ilustração do referido quadro, o Edital TJPE nº 19/2017 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO, 2017), que disponibilizou vagas para lotação de servidores (as) na Vara Única da Comarca de Rio Formoso, conforme publicação no Diário da Justiça Eletrônico do Estado de Pernambuco - Edição nº 42/2017, estabelecia que: “o candidato só deverá se inscrever desde que tenha a anuência do magistrado da unidade judiciária a que esteja vinculado” (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO, 2017). A condição prevalece mesmo que o (a) servidor (a) esteja lotado em unidade com excedente de pessoal.

Por outro lado, a movimentação de magistrados entre unidades judiciárias ocorre periodicamente e independe de outros aspectos cotidianos. No Ato da Presidência do TJPE nº 913/2021 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO, 2021), publicado no Diário da Justiça Eletrônico do Estado de Pernambuco - Edição nº 194/2021, por exemplo, a existência da vaga e a classificação, de acordo com critérios técnicos são condições objetivas e suficientes para a transferência do (a) juiz (a).

De tal modo, servidor (a), mesmo que especialista em determinada área e detentor (a) de reconhecida experiência, que há décadas atue em uma das unidades de atendimento às demandas relativas à sua formação, ainda assim carecerá de contar com a deliberação e anuência daquele (a) a quem é subordinado (a). Por isso, quando a gerência de atividades passa a contar

com magistrado (a) que, por razões pessoais, alimente impressões pessoais e unilateral sobre o (a) técnico (a), não há garantias normativas que impeçam a transferência imediata do (a) servidor (a) para unidade de competência diversa de sua formação.

Serra (1996), ao realizar um diagnóstico dos cartórios judiciais no Estado do Rio de Janeiro, identificou a ausência de políticas objetivas de movimentação de pessoal capazes de tornar compreensíveis os critérios utilizados para a distribuição da força de trabalho. O autor alerta para a confusão das técnicas de gestão e para a ausência de padrões na organização das unidades, distantes inclusive da missão institucional do Órgão.

No Tribunal de Justiça de Pernambuco, o quadro é semelhante. Na prática, embora exista um núcleo de movimentação de pessoal na estrutura da Secretaria de Gestão de Pessoas, com responsabilidade sobre a distribuição e a realocação dos recursos humanos, conforme disposto na Resolução nº 302/2010 do TJPE (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO, 2010), a cultura do Órgão é a exigência de “anuência, por escrito, do gestor maior da unidade organizatório-funcional em que estiver lotado”<sup>1</sup> o servidor (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO, 2022, p. 85).

De acordo com Carneiro e Menicucci, os tipos de governança adotados pela Administração Pública, notadamente nas últimas décadas (o que coincide com o que chamamos de período pós-ditatorial), não combinaram “as exigências da democracia tradicional com os requerimentos de flexibilidade e autonomia que levam ao aumento da eficiência” (2013, p. 179). Os autores esclarecem que o resultado é a criação de iniquidades para grupos específicos e, conseqüentemente, a desagregação dos demais membros da comunidade em questão.

É importante compreender a concepção dos normativos internos que regem a gestão de recursos humanos do TJPE. O artigo 496 do Regimento Interno (PERNAMBUCO, 2017) prevê que os projetos de normas devem ser apresentados, exclusivamente, por desembargador (a). Desse modo, mesmo que os (as) servidores (as) possuam representação por meio de seus órgãos classistas, não são aptos a participar da formação das diretrizes internas sobre a gestão de pessoas, apresentar emendas ou ter direito à opinião oral nas sessões de votação dos projetos. Há, pois, a centralização do referido processo de decisão e negação da escuta das pessoas interessadas.

De acordo com artigo 59 da Constituição Estadual (PERNAMBUCO, 1989), a indicação dos selecionáveis para compor o corpo de desembargadores é condicionada apenas ao “notório

---

<sup>1</sup> Trecho extraído do edital nº 27/2022 SGP/TJPE para seleção interna de servidores interessados em ocupar função de chefe de secretaria em unidade diversa da que está lotado, no qual novamente se vê normatizado o condicionamento da mudança de lotação à vontade dos juízes.

saber jurídico e reputação ilibada”. A exclusividade de construir a normatividade sobre administração do Tribunal recai, assim, nas mãos de juristas que não possuem formação profissional relacionada à área de gestão de pessoas. O resultado é, muitas vezes, a prevalência de interesses particulares na condução da coisa pública, como se as funções dos cargos ocupados fossem direitos pessoais conquistados e que, portanto, podem ser apropriados, como patrimônios individuais (BUARQUE DE HOLANDA, 2015).

A ausência de padrão no comando administrativo dos Tribunais é uma das justificativas para a Emenda Constitucional 45/2004 (BRASIL, 2004), chamada Reforma do Judiciário. Entre as alterações efetuadas, destaca-se a instituição do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, com a função de controle externo do Poder Judiciário, visando à regulamentação do planejamento estratégico dos Órgãos Judiciais e o alinhamento de suas gerências administrativas.

Embora a instalação do CNJ represente um importante avanço quanto à regulamentação em diversos campos administrativos dos tribunais, a exemplo da Resolução nº 221/2016 (CNJ, 2016a), que implementou princípios de gestão participativa na elaboração das metas do Poder Judiciário, e da Resolução nº 240/2016 (CNJ, 2016b) acerca da Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, as estruturas internas de cada Tribunal permaneceram piramidais, rigidamente hierarquizadas, com a permanência da concentração dos poderes em seus vértices e nas mãos de juízes(as).

Cabe pontuar que, apesar do CNJ publicar a perseguição da democratização de todo o Poder Judiciário Nacional, na composição de seus conselheiros, não há representatividade de servidores, porém 09 (nove), do total de 15 (quinze) membros do Conselho, são juízes. De acordo com o Censo do Poder Judiciário, realizado em 2013 (CNJ, 2014), existem cerca de 286.000 (duzentos e oitenta e seis mil) servidores e 17.000 (dezesete mil) magistrados nos 91 Tribunais do país.

Tal desproporcionalidade representativa, que inviabiliza a participação democrática de servidores (as), justamente no Órgão criado com a função de democratizar o Judiciário, é a constatação do que Mascaro sintetizou ao afirmar que: “No Brasil, o poder judiciário historicamente se firma como cortes, compreendendo como estamentos superiores, de molde oligárquico em suas práticas, seu sistema de arremontação de membros” (2018, p. 55).

Mattos (2017), em pesquisa sobre transparência no Poder Judiciário, ressalta que numa estrutura democrática, o poder deve se legitimar pelo direito de participação. Segundo a autora, quanto mais ativa a participação de seus representantes na construção das políticas orientadoras da atuação de cada Tribunal, mais servidores e servidoras tenderão a com elas se identificar e

entregar maiores índices de produtividade qualitativa, em prol da pacificação social e do alcance da plena cidadania.

Nalini afirma, por sua vez, que: “O modelo de Judiciário brasileiro já teria sido otimizado se as estruturas do Poder não oferecessem resistência ao estabelecimento de maior horizontalidade na tomada de decisões administrativas” (2005, p. 159). É contraditório, nesse sentido, o fato de o TJPE selecionar (assim como os demais órgãos) os (as) melhores profissionais de áreas específicas, por meio de concursos com altos níveis de exigência e concorrência, para aprisioná-los (las) numa lógica de subordinação que em nada se assemelha a uma estrutura de um Estado Democrático.

A macrogestão baseada na ausência de democratização administrativa tem impacto direto na garantia qualificada de acesso à tutela jurisdicional. Juliano Stumpf (2009) aponta para a deficiência nos critérios de gestão como um dos aspectos de expressiva importância para morosidade da prestação do serviço judiciário. O autor relaciona a ausência de gestão estratégica nos Tribunais e a desorganização, as quais influenciam no atraso dos julgamentos.

Dessa forma, a disfunção da hierarquização, com a convergência de poderes que exacerbam o âmbito burocrático-administrativo, promove o desestímulo, freia a versatilidade, inibe o desejo de colaboração e de inovação, com vistas ao melhor atendimento dos fins do Estado de Direito. Pereira (2015) alerta, igualmente, para as sequelas da combinação entre patrimonialismo e alta concentração de mandos burocráticos, presente na administração pública brasileira. O autor destaca a lentidão e o alto custo dos serviços, diante da desconexão entre a dinamicidade social e os (velhos) modos de gestão dos poderes estatais.

Por fim, concordamos que o subjetivismo nas decisões administrativas internas pode fortalecer, em consequência, a barreira do favorecimento pessoal no serviço público que é prestado (CARVALHO NETO, 2015). O alerta é que servidores (as), enquanto força motriz da engrenagem da prestação jurisdicional, podem tender a reproduzir os mesmos comportamentos da cultura administrativa diante do público, o que desvirtua a importância do Poder Judiciário para o alcance dos fins do Estado Brasileiro, conforme previsto no texto constitucional.

#### **4 FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE SERVIDORES(AS) E A DINÂMICA DO PODER JUDICIÁRIO DE PERNAMBUCO**

Chiavenato (2010) relaciona o processo de gerir as atividades laborais dos (as) trabalhadores (as) com o aumento do capital intelectual e com o desenvolvimento da entidade

a que são vinculados. Segundo o autor, gerir pessoas está diretamente ligado ao acolhimento e ao estímulo a uma cultura participativa o que, necessariamente, conduz a dinâmica organizacional ao atingimento dos objetivos estratégicos determinados. Não há como desassociar, assim, o alcance dos bons resultados de uma organização do desenvolvimento contínuo de pessoas, competências, habilidades e capital intelectual. A qualidade de vida e a motivação permanente também compõem as condutas necessárias da administração de pessoal (CHIAVENATO, 2010).

Para que as técnicas sejam devidamente incorporadas, a formação continuada é imprescindível. O termo ‘capacitação’ é associado à atualização e adaptação a novos equipamentos e ao ajuste de comportamentos no âmbito da atividade laboral (PACHECO; SCOFANO; BECKERT, 2009). No caso de Órgãos Estatais, está inserida ainda a necessidade de criação do valor público, correspondente à prestação de serviços e resultados com qualidade, num clima de contumaz esforço em relação ao fortalecimento da confiança social (AMARAL, 2006).

É nessa perspectiva, que é possível refletir a relação entre a formação de servidores (as) e a dinâmica organizacional do Tribunal de Justiça de Pernambuco, desde as intrincadas escolhas acerca dos métodos de formação adotados pela secretaria de recursos humanos do TJPE, até as ligações entre a qualificação dos trabalhadores e seu uso efetivo para o atingimento dos resultados do Órgão.

#### **4.1 Trajeto metodológico do estudo**

O presente estudo foi elaborado a partir do método dialético, pois, com ele, foi possível buscar uma interpretação dinâmica da realidade. Os fatos sociais são entendidos em sua relação com aspectos políticos, econômicos, culturais (HENRIQUES; MEDEIROS, 2017). Por outro lado, elegemos a abordagem quali-quantitativa, ou mista, já que é desenvolvida a análise qualitativa do fenômeno e associada a apreciações de cunho quantitativo (referentes aos dados coletados no universo de pesquisa), para então compreender as conexões entre a formação histórica e os reflexos na estrutura do Poder Judiciário. (CRESWELL, 2010).

A pesquisa, de cunho exploratório, se ocupa com as causas e com fatos históricos que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos estudados (HENRIQUES; MEDEIROS, 2017). Além do que, o debate acerca das decisões administrativas do Tribunal de Justiça, especificamente com relação à formação profissional dos (as) servidores (as), e a

consequente organização da força de trabalho a partir dessa perspectiva, não se apresentam tão sistematizadas quanto outros temas relacionados à estrutura do Poder Judiciário.

Será feito uso da análise de conteúdo dos relatórios oficiais do Tribunal de Justiça de Pernambuco e do Conselho Nacional de Justiça sobre a formação profissional dos(as) servidores(as), bem como a sistematização e consulta de dados referentes à capacitação profissional de servidores(a) lotados no Fórum da Comarca de Arcoverde, mais especificamente nos setores voltados ao atendimento de demandas criminais, visando extrair os significados das informações obtidas, para, a partir disso, estabelecer inferências (HENRIQUES; MEDEIROS, 2017).

#### **4.2 Caracterização do universo de pesquisa**

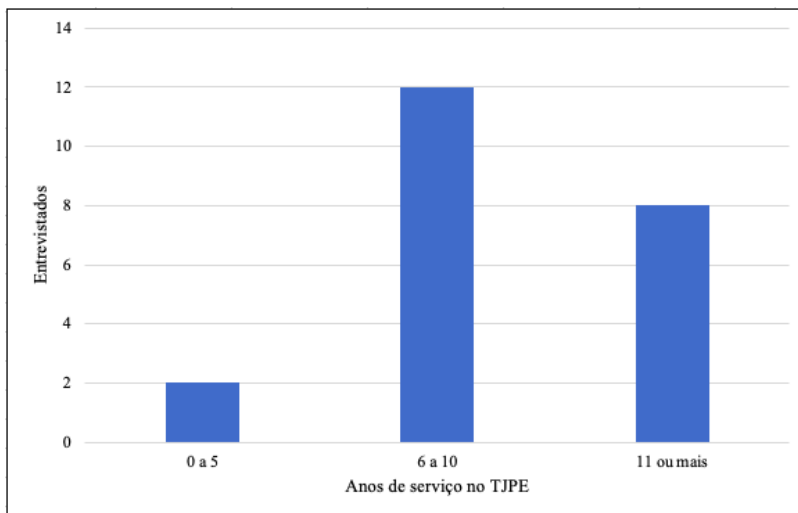
Definimos o nosso universo de pesquisa a partir de uma amostragem de servidores do TJPE lotados na cidade de Arcoverde cujo trabalho envolve, direta ou indiretamente, o trato de demandas criminais no município. Consultamos as informações funcionais das pessoas que trabalham no cadastramento de processos, antecedentes e cálculos criminais (distribuição); no trato de apresentação de presos em flagrante (audiência de custódia); com o trâmite processual das Ações Penais (Vara Criminal); na conciliação/mediação de processos criminais relativos a crimes de menor potencial ofensivo (Centro de Resolução de Conflitos – CEJUSC).

No total, foram 22 (vinte e duas) pessoas, das quais: 3 (três) atuam no setor de distribuição; e 2 (duas) na Audiência de Custódia; 12 (doze) trabalham na Vara Criminal e 5 (cinco) no setor de conciliação. Quanto ao sexo, 14 (quatorze) delas são mulheres e 8 (oito) são homens. Quanto à formação acadêmica, todos concluíram o nível superior, dos quais 70% realizaram o Bacharelado em Direito. As demais formações referem-se à: Economia, Administração e Letras. Do total de servidores pesquisados, 86% possuem pós-graduação *lato sensu* em áreas diversas, relacionadas ao direito e à gestão pública. No universo da pesquisa, nenhum servidor possui pós-graduação *stricto sensu* (mestrado ou doutorado).

Entre os que detêm alguma pós-graduação *lato sensu*, 18% fizeram o curso oferecido pelo Tribunal de Justiça, por intermédio da Escola Judicial. A pós-graduação chegou a ofertar, anualmente, cerca de 80 (oitenta) vagas, segundo informativos do órgão. Porém, a última vez que vagas foram abertas foi no ano de 2016. Assim, atualmente, os cursos ofertados, em sua maioria por meio da plataforma virtual de ensino à distância, contemplam primordialmente e tão-somente, as metas de aperfeiçoamento definidas pela cúpula do TJPE.

Quanto ao tempo de serviço no Tribunal, dividimos os grupos em três faixas, de acordo com o interstício em que ocorreram os últimos certames com vagas para os cargos efetivos do TJPE. Os dados coletados são apresentados, a seguir:

Gráfico 1: Tempo de serviço no TJPE (em anos)



Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

A interpretação inicial dos dados mencionados exige a compreensão de alguns pontos fundamentais. Primeiro, quanto ao local de trabalho dos (as) servidores (as) consultados (as), a opção por setores responsáveis pelo trato das questões criminais se dá em razão do alto nível de procura da população por esse tipo de atendimento o que, empiricamente, interpreta-se com uma das maiores demandas na Comarca estudada e em outras nas quais funcionam as unidades da Justiça Estadual de Pernambuco.

Logo, todas trabalham em um ambiente extremamente complexo. O que implica na permanente necessidade de se aprimorar o conhecimento do (a) servidor (a), a fim de se reduzir a probabilidade de injustiças, advindas de equívocos técnicos. Além do que, há constante carência por atendimento de qualidade, sobretudo quando se considera que os destinatários do serviço relacionado às demandas criminais estão, em sua maioria, inseridos em contextos evidentes de vulnerabilidades.

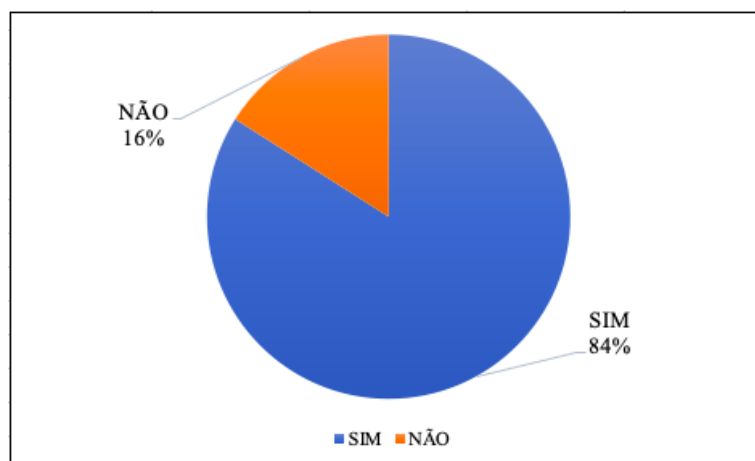
### **4.3 Relação entre Formação Continuada e atendimento à missão constitucional do Poder Judiciário**

Inicialmente, importa esclarecer que os (as) mesmos (as) servidores (as) foram entrevistados (as) no Censo do Poder Judiciário, cujos dados foram coletados, em 2013, oportunidade em que se conseguiu traçar algumas conclusões acerca do servidor público dos tribunais brasileiros. Graças ao Censo (CNJ, 2014), foi possível compreender que existia, naquele momento, a impressão geral de um descontentamento do (a) servidor (a) com a preocupação dos tribunais com as suas formações.

Desde então, o Tribunal de Justiça buscou avanços. A Resolução TJPE 381/2015 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO, 2015), alterada pelas Resoluções TJPE 386/2016 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO, 2016) e 417/2018 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO, 2018), por exemplo, lista uma série de requisitos cumulativos para progressão dos (as) servidores (as) efetivos do Tribunal, nas classes dispostas no Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos criado pela Lei Estadual nº 15.539/2015 (PERNAMBUCO, 2015). Entre os principais, destacamos a obrigatoriedade anual de cumprimento de, no mínimo, 40 (quarenta) horas em cursos de aperfeiçoamento.

De acordo com os referidos normativos, o treinamento pode ou não ser oferecido pelo Tribunal de Justiça, por meio da Escola Judicial do TJPE, reestruturada em 2014 para concentrar a competência de promover a formação e o aperfeiçoamento de magistrados (as) e servidores (as). Os cursos ofertados são abertos periodicamente, de modo que, embora a disponibilidade de vagas por curso não seja considerada proporcional ao número de servidores, a quantidade total de cursos consegue absorver a demanda, conforme os dados coletados sobre a formação da amostragem da pesquisa:

Gráfico 2: Cursos ofertados pela Escola Judicial

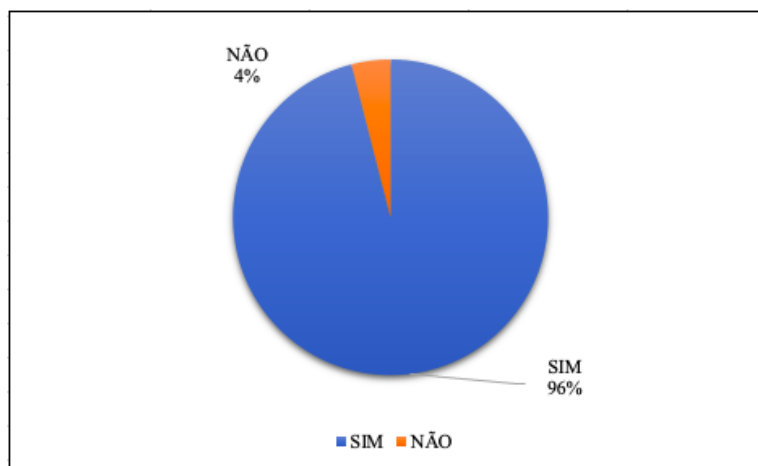


Fonte: Dados provenientes da pesquisa.



A consulta às fichas funcionais revelou ainda que os temas abordados nos cursos ofertados possuem relação direta com o desempenho da função dos servidores:

Gráfico 3: Relação entre formação e atividade desenvolvida pelo servidor

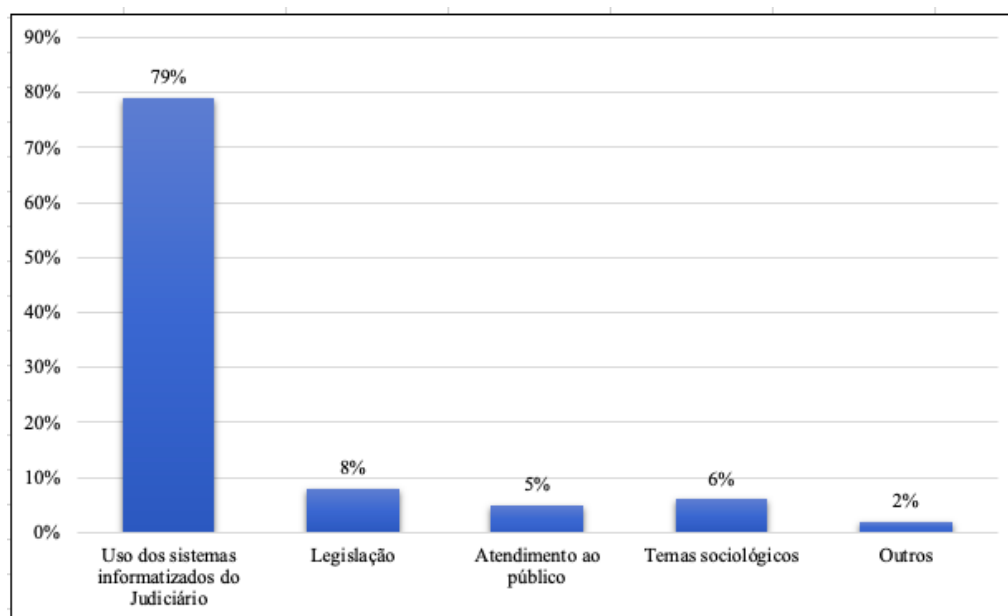


Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

A partir dessas informações, não se pode negar que, entre os períodos da coleta dos dados do CNJ e dos dados coletados nas fichas, ocorreram alterações significativas quanto ao treinamento continuado dos servidores, inclusive com a aprovação de legislação específica, condicionando a progressão funcional do servidor à participação em cursos de formação. No entanto, a crítica proposta é quanto à lógica neoliberal na política de formação continuada, adotada pela cúpula do Poder Judiciário. Sabemos que o serviço público em geral foi cooptado pela lógica capitalista. Tecnicismo e produtividade ao extremo são a regra, com treinamentos voltados, em sua maioria, ao aprimoramento técnico, para que a atividade seja sempre mais produtiva, independentemente dos reflexos qualitativos da prestação do serviço (ROSSETTO; DORO, 2020).

É isso que também apontam os dados coletados nas fichas. A maioria das formações ofertadas, entre 2017 e 2022, se relaciona com os aspectos tecnicistas do exercício da função (GRAF. 4). O (a) servidor (a) é objeto de encontros formativos que se destinam unicamente ao repasse mecânico sobre o manuseio das múltiplas plataformas e sistemas digitais que integram a trâmite burocrático do Poder Judiciário.

Gráfico 4: Temáticas de formação mais procuradas



Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Na nossa perspectiva, os (as) servidores (as) têm sido tratados (as) como meros (as) decoradores (as) de fórmulas e de atalhos tecnológicos. Isso, na verdade, os (as) desvincula do contato com o contexto fático da prestação do serviço público pelo qual são responsáveis, em vias do fortalecimento da cidadania. Assim, atribuímos força à necessidade de ressignificação do espaço de formação no Tribunal de Justiça de Pernambuco, enquanto posição privilegiada de reforço à lógica de atingimento de metas, em detrimento da realidade do jurisdicionado.

Por outro lado, a fragilidade da formação não decorrente de uma construção coletiva, e sim de uma política de indicadores verticalizada, não discutida com as bases, promove o despreparo do (a) servidor (a) para os desafios da complexidade social e jurídica. Modelos de ensino que não refletem o contexto social e político da sociedade de referência (GOMES, 2018) e, logo, não servem ao atendimento dos fins democráticos.

Cabe ainda atentar para a discrepância nos critérios para a ascensão funcional de servidores (as). Para progredir às classes intermediárias do Plano de Cargos (Lei Estadual nº 15.539/2015, alterada pela Lei nº 17.718/2022 (PERNAMBUCO, 2022)), o (a) servidor (a) deve contar com, no mínimo, 16 (dezesesseis) anos de tempo de serviço no Órgão e possuir, pelo menos 02 (dois) cursos de graduação ou pós-graduação (*lato* ou *stricto sensu*). As formações devem ocorrer em áreas de interesse do Tribunal, conforme rol apresentado no art. 41 da Resolução TJPE 382/2015 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO, 2015) e

alterações da Resolução TJPE 417/2018 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO, 2018).

De acordo com as Resoluções, os últimos níveis salariais são condicionados à obtenção de pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado, Doutorado ou Pós-Doutorado), em uma das áreas de interesse do TJPE. No entanto, tal formação não é exigida para promoção de magistrados (as) às entrâncias superiores. É contraditória, pois, a cobrança de altos graus acadêmicos apenas àqueles (as) que ocupam a base da pirâmide organizacional.

As titulações, na nossa visão, configuram apenas cláusula de barreira à ascensão profissional de servidores (as), e não uma política de estímulo à qualificação. Afinal, não deveria ser direcionada a uma categoria específica, apenas, mas a todos os atores do Poder Judiciário, principalmente aos que ocupam cargos de gestão e de controle, dos quais, como já dito, não se exige altos níveis de titulação acadêmica.

A expectativa de repercussão financeira da titulação, que varia de 13% a 15%, como decorrência da ascensão funcional do (a) servidor (a), pode não ocorrer imediatamente após a conclusão da qualificação exigida. Conforme previsto na Lei Estadual nº 15.539/2015 (PERNAMBUCO, 2015), alterada pela Lei nº 17.718/2022 (PERNAMBUCO, 2022), o acréscimo pecuniário corresponde aos últimos níveis da carreira, o que obriga que o (a) servidor possua 19 (dezenove) anos de tempo de serviço no Órgão (Anexo A).

A obtenção de tal qualificação antes do referido prazo, assim, não fará jus ao bônus salarial de até 15%. Isso porque, a conclusão de um curso de mestrado ou doutorado, antes de atingidos o padrão 19 (P19) da carreira, equivale a pós-graduação *lato sensu*, o que gera direito a adicional de qualificação igual, tanto para cursos *stricto* quanto *lato sensu*. Assim, apenas quando atingidos os três últimos níveis da carreira é que o adicional referente a mestrado e doutorado passa a variar entre 13% e 15%, logo, superior ao da especialização.

Não, na referida dinâmica, qualquer relação entre motivação e crescimento profissional, desde a entrada em vigor da Lei de Plano de Cargos e carreiras, em 2015, o que suscita o maior quantitativo de servidores (as) estar posicionado entre os padrões 0 e 10 (P00 a P10) do plano, referentes aos (às) servidores (as) com até 10 (dez) anos de tempo de serviço, conforme O Gráfico 1. Isso indica que a maioria dos Analistas Judiciários terá, no mínimo, uma década de espera para ter direito à eventual bonificação decorrente da titulação.

As dificuldades que o (a) servidor (a) enfrenta para cursar pós-graduações *stricto sensu*, dinâmica que poderia, em tese, contribuir com o quadro delineado, esbarra na necessidade de afastamento para o bom desempenho. Embora garantido explicitamente no Estatuto dos

Servidores (art. 109, §1º da Lei 6.123/68 (PERNAMBUCO, 1968)), exige anuência do magistrado a que o servidor estiver vinculado, cumulada com parecer da Secretaria de Gestão de Pessoas e autorização da Presidência do Tribunal. O condicionamento a critérios subjetivos, até mesmo para o afastamento para capacitação garantida em Lei, aproxima-se bem mais de todo o familismo e hierarquia discutidos ao longo do texto e menos a política de incentivo à qualificação continuada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto, a circunstância de o Poder Judiciário brasileiro ter sido gestado com base em aspirações de autoridade se comunica com a cultura organizacional atualmente hierarquizada e ligada ao capital simbólico das funções e lugares ocupados. As mesmas lógicas simbólicas e materiais de poder, válidas em períodos passados, continuam não só sendo reproduzidas, mas avançam sobre temas e garantias para os quais deveriam ser consolidados direitos e avanços democráticos.

O fato de o sistema de justiça ter sido erguido, ao longo dos séculos, sob dada lógica peculiar de superioridade fez com que o Poder Judiciário, amparado ou justificado na prerrogativa de independência, reproduzisse o encastelamento e se protegesse do controle social. As práticas internas são marcadas por vícios de séculos passados, prevalecendo a legitimidade amparada na rigidez hierárquica e na categorização de posições. Essas reflexões ressaltam, inclusive, argumentos apresentados por Gilberto Freyre, Raul Zaffaroni e Pierre Bordieu, e demonstram as correlações históricas e compreensão das origens das complexas relações subalternizantes do sistema judiciário brasileiro e, logo de Pernambuco.

A operacionalização da democratização na estrutura organizacional dos Tribunais não ocorreu como exigem os princípios constitucionais inaugurados, ou reinaugurados, após a revogação dos atos ditatoriais do regime autoritário de 64. A cooperação entre as forças militares e o Poder Judiciário reforçou autoritarismos que acompanham a estrutura burocrática brasileira, desde antes da ocupação da família real portuguesa. A relação entre o Poder Judiciário e os regimes autoritários no país serviu à implementação de agendas autoritárias, ao tempo em que revestiu as decisões judiciais de certa sacralidade, inalcançável a qualquer tipo de supervisão interna ou externa.

A concentração de poderes burocrático-administrativos, observada na pesquisa, tende à exacerbação que, por sua vez, favorece o desestímulo e inibe o desejo de inovação do (a)

trabalhador (a) do setor público, com vistas ao melhor atendimento às demandas sociais. O perfil não democrático das decisões administrativas internas estudadas recai sobre todos os aspectos do exercício laboral de servidores (as) do Poder Judiciário de Pernambuco, inclusive sobre as políticas de formação continuada.

Desse modo, entendemos que o treinamento de servidores (as) deve decorrer de planejamento participativo, a fim de garantir a prestação jurisdicional de qualidade, com vistas ao alcance da cidadania. O direito constitucional ao acesso à justiça se materializa na presença e trabalho do (a) servidor (a). As formações e incentivos devem ser dissociados de eventuais dinâmicas autoritárias.

A missão institucional do Poder Judiciário exige, como visto, bem mais que políticas de formação continuada geridas a partir de ditames neoliberais, preocupadas apenas com indicadores que com a construção de um saber participativo. Entendemos que a massificação da formação, por si só, não é capaz de levar servidores (as) a dar respostas satisfatórias diante dos desafios e da complexidade social.

Os modelos de ensino nos treinamentos não têm refletido o contexto social e político do público de referência. Apenas o manuseio do conhecimento técnico-burocrático não é suficiente para o fortalecimento da cidadania. A fragilidade reside no fato de estarem afastadas de contextualização, a partir da posição privilegiada do ator que está atendimento direto, que não é objeto, mas construtor do conhecimento.

Por fim, as exigências de formação incompatíveis com o desempenho da atividade do servidor representam barreira à ascensão profissional de servidores (as), como no caso do TJPE, e não constituem política de incentivo à qualificação. É referida a necessidade de superação de práticas internas familistas e pouco produtoras. É imprescindível a construção de novas práticas no Sistema de Justiça, que fortaleçam a democracia participativa e a cidadania.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na Administração Pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, 2006. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>. Acesso em: 29 maio 2022.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Tradução de Fernando Tomaz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.

TORRES, A. da S.; CARDOSO, F. da S. A formação continuada de servidores do Tribunal de Justiça de Pernambuco: paradoxos sobre o capital simbólico e a cultura organizacional

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Emenda Constitucional nº 45, de 2004**. Exposição de Motivo. Brasília, DF: Senado Federal, 2019. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/2004/emendaconstitucional-45-8-dezembro-2004-535274-exposicaodemotivos-149264-pl.html>. Acesso em: 04 maio 2022.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Brasília, DF, 2004.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 47, n. 1, p. 07-40, 2015. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>. Acesso em: 11 out. 2022.

BUARQUE DE HOLANDA, Sérgio. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

CARNEIRO, Ricardo; MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. *In*: FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **A saúde no Brasil em 2030 - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro**: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. v. 1. p. 135-194.

CARVALHO NETO, Tarcísio Vieira de. **O princípio da impessoalidade nas decisões administrativas**. Tese (Doutorado em Direito do Estado) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Censo do Poder Judiciário**: vide: vetores iniciais e dados estatísticos. Brasília: CNJ, 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 221, de 10 de maio de 2016**. 2016a. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_221\\_10052016\\_11052016144312.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_221_10052016_11052016144312.pdf). Acesso em: 02 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 240, de 09 de setembro de 2016**. 2016b. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>. Acesso em: 02 jun. 2022.

COSTA, Anderson Yagi. **Análise sobre a morosidade do poder Judiciário brasileiro e propostas de intervenção**. 2018. 91 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2018.

COSTA VAL, Andréa Vanêssa da; VIANA, Carine Kely Rocha. Juízes, o provimento dos cargos ao longo da história da Justiça no Brasil. **Biblioteca Digital TJMG**, Belo Horizonte, 2011, p. 17. Disponível em: <http://bd.tjmg.jus.br/jspui/bitstream/tjmg/447/1/NHv1972011.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2022.

TORRES, A. da S.; CARDOSO, F. da S. A formação continuada de servidores do Tribunal de Justiça de Pernambuco: paradoxos sobre o capital simbólico e a cultura organizacional

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ESCRIVÃO FILHO, Antonio. Do acesso ao controle judicial: os movimentos sociais e a luta pelos direitos humanos em face da expansão política da justiça. *In*: ESCRIVÃO FILHO, Antonio *et al.* (org.). **Justiça e direitos humanos: perspectivas para a democratização da justiça**. Curitiba: Terra de Direitos, 2015. p. 28-61.

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande & senzala**. 42. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

FREYRE, Gilberto. **Sobrados e mucambos: decadência do patriarcado rural e desenvolvimento urbano**. São Paulo: Global, 2013.

GOMES, Conceição. A formação de magistrados como instrumento de transformação da justiça. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, [s. l.], n. especial. 2018. Disponível em: <http://journals.openedition.org/rccs/7881>. Acesso em: 05 set. 2022.

HENRIQUES, Antônio; MEDEIROS, João Bosco. **Metodologia Científica na pesquisa jurídica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MASCARO, Alysson Leandro. **Crise e golpe**. São Paulo: Boitempo, 2018.

MATTOS, Simone Brilhante de. **A transparência no poder judiciário: aspectos de um novo paradigma**. Dissertação (Mestrado em Ciências Jurídicas e Sociais) – Faculdade de Direito, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/21584>. Acesso em: 05 maio 2022.

NALINI, José Renato. **A democratização da administração dos tribunais: reforma do poder judiciário**. São Paulo: Saraiva, 2005.

NALINI, José Renato. A democratização da administração dos tribunais. *In*: RENAULT, Sérgio Rabello Tamm; BOTTINI, Pierpaolo (coord.). **Reforma do Judiciário**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PEREIRA, Anthony. **Ditadura e repressão: o autoritarismo e o estado de direito no Brasil, no Chile e na Argentina**. Tradução de Patrícia de Queiroz Carvalho Zimbres. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

PERNAMBUCO. **Constituição** (1989). Art. 59. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=4937&tipo=TEXTUALIZADO>. Acesso em: 15 mar. 2022.

PERNAMBUCO. **Lei Estadual nº 6.123, de 20 de julho de 1968**. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=62487>. Acesso em: 15 out. 2022.

PERNAMBUCO. **Lei Estadual nº 13.332, de 7 de novembro de 2007**. Disponível em: <https://uneppe.files.wordpress.com/2010/12/estatutoservidor.pdf>. Acesso em: 15 out. 2022.

TORRES, A. da S.; CARDOSO, F. da S. A formação continuada de servidores do Tribunal de Justiça de Pernambuco: paradoxos sobre o capital simbólico e a cultura organizacional

PERNAMBUCO. **Lei Estadual nº 15.539, de 1º de julho de 2015**. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=11190&tipo=TEXTTOORIGINAL#:~:text=Alterar%20o%20Plano%20de%20Cargos,Pernambuco%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias>. Acesso em: 15 out. 2022.

PERNAMBUCO. **Lei Estadual nº 17.718, de 1º de abril de 2022**. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=62487>. Acesso em: 15 out. 2022.

PERNAMBUCO. Tribunal de Justiça. **Resolução nº 395, de 29 de março 2017**: Regimento Interno. Disponível em: [https://www.tjpe.jus.br/documents/10180/1760289/RITJPE\\_NOVO-2017\\_Atualizado+Emenda+n.+014-2022.pdf/cdb3b766-2b38-99de-8aef-a57d56af5266](https://www.tjpe.jus.br/documents/10180/1760289/RITJPE_NOVO-2017_Atualizado+Emenda+n.+014-2022.pdf/cdb3b766-2b38-99de-8aef-a57d56af5266). Acesso em: 05 maio 2022.

ROSSETTO, Miguel da Silva; DORO, Marcelo José. Formação continuada enquanto ética do cuidado de si. **Roteiro**, [s. l.], v. 46, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/22401>. Acesso em: 02 out. 2022.

RUSSO, Andréa Rezende. **Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário**. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2765/DMPPJ%202009%20-%20Andr%C3%A1%20Rezende%20Russo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 mar. 2022.

SADEK, Maria Tereza. A organização do poder judiciário no Brasil. In: SADEK, Maria Tereza (org.). **Uma introdução ao estudo da justiça**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010.

SALLUM JUNIOR, Brasília. Transição política e crise de estado. **Lua Nova Revista de Cultura e Política**, [s. l.], n. 32, p. 133-167, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-64451994000100008>. Acesso em: 20 set. 2022.

SCHINKE, Vanessa Dorneles. Judiciário e autoritarismo: estudo comparado entre Argentina e Brasil. **Revista da Faculdade de Direito da UFMG**, Belo Horizonte, n. 67, p. 677-703, jul./dez. 2015.

SCHINKE, Vanessa; SILVA FILHO, José Carlos. Poder Judiciário e regime autoritário: democracia, história constitucional e permanências autoritárias. **Revista da Faculdade de Direito UFPR**, Curitiba, 2016.

SCKELL, Soraya Nour. Os juristas e o direito em Bourdieu: a conflituosa construção histórica da racionalidade jurídica. **Tempo Social**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 157-178, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ts/article/view/107933>. Acesso em: 16 out. 2022.

SERRA, Umpierre de Mello. **Gestão de Serventias**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

SPINOSA, Vanessa. Em busca das seduções da ordem: cargos no judiciário oitocentista e a missão patriótica (1840-1889). In: SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA CONTRA OS PRECONCEITOS: História e Democracia, 29., Brasília, 2017. **Anais [...]**. Disponível em: [1488831932\\_ARQUIVO\\_ARTIGOANPUH2017SPINOSA.pdf](1488831932_ARQUIVO_ARTIGOANPUH2017SPINOSA.pdf) Acesso em: 20 jun. 2022.



TORRES, A. da S.; CARDOSO, F. da S. A formação continuada de servidores do Tribunal de Justiça de Pernambuco: paradoxos sobre o capital simbólico e a cultura organizacional

STUMPF, Juliano da Costa. **Poder Judiciário: morosidade e inovação**. 2009. 175 fls. Dissertação (Mestrado profissional) - Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

TAVARES, Daniela Sanches. **O sofrimento no trabalho entre servidores públicos: uma análise psicossocial do contexto de trabalho em um Tribunal Judiciário Federal**. 2002. 152 fls. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental) - Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO. Ato nº 913/2021. Torna pública a abertura de inscrições para promoção e para remoção de juízes, na conformidade dos editais relacionados no Anexo Único deste Ato. **Diário Oficial do Estado de Pernambuco**, Edição n. 194/2021, 21 outubro 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO. Edital nº 19/2017 - SGP. Torna pública a abertura de prazo para que os servidores efetivos do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco manifestem opção pela lotação na Vara Única da Comarca de Rio Formoso. **Diário Oficial do Estado de Pernambuco**, Edição n. 42/2017, 3 março 2017.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO. Edital nº 27/2022 - SGP. Torna pública a abertura das inscrições visando ao preenchimento de 01 (uma) vaga, para a Função Gratificada de Chefe de Secretaria, Símbolo FGCSJ-1, para a 20ª VARA CÍVEL DA CAPITAL – SEÇÃO A. **Diário Oficial do Estado de Pernambuco**, Edição n. 152/2022, 23 agosto 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO. **Resolução nº 302/2010**. Dispõe sobre a estrutura organizacional, os níveis hierárquicos, as competências e as atribuições gerais dos órgãos gestores e unidades administrativas que integram os Serviços Auxiliares do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco, 2010.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO. Resolução nº 381/2015. Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem as Leis nº 13.332, de 7 de novembro de 2007, e nº 15.539, de 1º de julho de 2015, e dá outras providências. **Diário de Justiça Eletrônico**, Edição n. 199, 4 novembro 2015.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO. Resolução nº 386/2016. Altera a Resolução n. 381, de 29 de outubro de 2015, que regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem às Leis nº 13.332, de 7 de novembro de 2007, e nº 15.539, de 1º de julho de 2015, e dá outras providências. **Diário de Justiça Eletrônico**, Edição n. 120, 6 julho 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO. Resolução nº 417/2018. Altera a Resolução nº 381, de 29/10/2015, que regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem às Leis nº. 13.332, de 7 de novembro de 2007, e nº. 15.539, de 1º de julho de 2015, e dá outras providências. **Diário de Justiça Eletrônico**, Edição n. 48, 14 março 2018.

XIMENES, Julia Maurmann. **Poder simbólico e as decisões judiciais à luz da teoria de Pierre Bourdieu**. 2012. Disponível em: <http://www.idp.edu.br/publicacoes/portal-de-ebos>. Acesso em: 20 jul. 2022.

TORRES, A. da S.; CARDOSO, F. da S. A formação continuada de servidores do Tribunal de Justiça de Pernambuco: paradoxos sobre o capital simbólico e a cultura organizacional

ZAFFARONI, Eugenio Raúl. **Poder judiciário**: crise, acertos e desacertos. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995.