UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – ESAN
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL - PROFIAP

LUANA RODRIGUES PARAGUASSÚ

POLÍTICA DE QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA: UMA ANÁLISE DA FORMAÇÃO INICIAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS)

CAMPO GRANDE/MS

2025

LUANA RODRIGUES PARAGUASSÚ

POLÍTICA DE QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA: UMA ANÁLISE DA FORMAÇÃO INICIAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS).

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP- realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Elcio Gustavo Benini.

Coorientadora: Profa. Dra. Luiza Vieira Sá de Figueiredo

CAMPO GRANDE/MS

2025

LUANA RODRIGUES PARAGUASSÚ

POLÍTICA DE QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA: UMA ANÁLISE DA FORMAÇÃO INICIAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS).

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva

Coordenador do Profiap/UFMS

Campo Grande- MS, 22 de abril de 2025.

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Elcio Gustavo Benini

(UFMS – Campo Grande/MS) Orientador

_____

Profa. Dra. Luiza Vieira Sá de Figueiredo

(ENFAM – Brasília/DF) Coorientadora

_____

Profa. Dra. Paula Regina Zarelli

(Profiap/UTFPR) – Curitiba/PR) Membro Interno

_____

Profa. Dra. Taís Schilling Ferraz

(ENFAM – Brasília/DF) Membro Externo

Dedico este trabalho ao meu avô, meu amor, a quem tenho como a maior inspiração da minha vida.
“Graças à Educação, realizei um dos meus maiores sonhos.”
Aleixo Paraguassú Netto

AGRADECIMENTOS

A Deus, por minha vida, pela condução, luz e perseverança que me fazem encarar os desafios com coragem e acreditar nos ideais que me movem.

À minha mãe, mulher de fibra e admiração, cuja força e generosidade foram fundamentais para que eu me tornasse quem sou. Sua presença constante iluminou cada etapa dessa jornada.

Ao meu avô querido, por quem nutro imenso amor e orgulho. Foi ele quem me apresentou ao universo do ensino, despertou em mim o desejo pela docência e sempre esteve ao meu lado, com apoio incondicional. Um homem que superou todas as adversidades com a força transformadora da educação.

À minha família, minhas irmãs amadas, Luma, Laura e Luara *(in memoriam*), meu cunhado Dani e meu pai Paulo, pela presença, pelo incentivo, pela compreensão e pelo afeto. Sou profundamente grata por ter cada um de vocês ao meu lado.

Aos meus amados doguinhos, Donatello e Dalila, fiéis companheiros durante todo o processo desta pesquisa. Em tantos momentos de cansaço, bastava olhar para o lado e vê-los ali, cheios de serenidade, capazes de renovar minha força e esperança.

Aos meus amigos queridos, verdadeiros incentivadores deste sonho. Em especial, Deise, Renato e Tati, com quem compartilhei aprendizados, alegrias e desafios ao longo do mestrado. Agradeço pelas trocas generosas, pela escuta atenta e pelo companheirismo em cada etapa da jornada.

Ao meu orientador, Professor Elcio, que me surpreendeu logo no primeiro dia com uma ligação acolhedora, ao expressar o desejo de que essa trajetória fosse leve e repleto de aprendizado. Foi um privilégio contar com alguém tão comprometido com o universo acadêmico, com uma orientação abriu portas para leituras profundas, debates enriquecedores e autonomia ao longo do percurso.

À minha coorientadora, Professora Luiza, pela contribuição valiosa, pela escuta sensível e pelas reflexões que enriqueceram minha trajetória. Uma profissional admirável, que sempre soube equilibrar a objetividade da prática com a profundidade da pesquisa acadêmica. Sinto-me honrada por ter recebido sua orientação e por aprender com alguém que é referência na área que escolhi estudar.

Aos professores da Esan, em especial ao Professor Elcio e ao Professor Marcelo, coordenador do Profiap (UFMS), pela atenção, disponibilidade e generosidade. Suas posturas acolhedoras fizeram toda diferença nesta caminhada.

RESUMO

A presente pesquisa tem como objeto de estudo a qualificação de servidores públicos, na singularidade dos servidores dos Tribunais de Justiça. Seu objetivo é analisar a política de qualificação dos servidores, com foco na formação inicial ofertada pelo Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS). Especificamente, a pesquisa examina a estrutura, conteúdo e aplicabilidade das formações iniciais realizadas pelos servidores, com enfoque nas competências necessárias para o desempenho da função, além de propor estratégias para aperfeiçoar a qualificação dos servidores e, consequentemente, melhorar a prestação do serviço jurisdicional. O procedimento metodológico abrange um uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratória, com a coleta de dados por meio de estudo de caso, entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. O campo empírico desta pesquisa compreende o período de 2019 a 2024, e tem como ator social o Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul. A análise documental das normativas pertinentes, como portarias, leis e relatórios, busca subsidiar a formulação de estratégias e a interpretação dos dados coletados. A pesquisa revela que a falta de uma formação inicial estruturada compromete a qualidade dos serviços jurisdicionais, o que dificulta a adaptação dos servidores aos sistemas institucionais e às políticas administrativas do TJMS. A ausência de um modelo formalizado leva a um aprendizado fragmentado e baseado na transmissão informal de conhecimento, o que compromete a eficiência da prestação jurisdicional. Espera- se que os resultados desta pesquisa contribuam para a identificação de lacunas na Política de Qualificação dos Tribunais de Justiça, e para a formulação de recomendações que aperfeiçoem a eficiência dos serviços prestados pelo Poder Judiciário Estadual. Além da relevância acadêmica nas áreas da Administração Pública e Direito, a pesquisa busca influenciar de forma positiva a gestão pública.

Palavras-chave: Política de qualificação; Servidores; Tribunal de Justiça; Formação inicial.

ABSTRACT

This research aims to study the qualification of public servants, particularly those working in the Courts of Justice. Its objective is to analyze the policy for qualifying civil servants, focusing on the initial training offered by the Court of Justice of the State of Mato Grosso do Sul (TJMS). Specifically, the research aims to investigate the structure, content, and applicability of the initial training provided by civil servants, focusing on the skills required to perform their duties, in addition to proposing strategies to improve the qualification of civil servants and, consequently, improve the provision of jurisdictional services. The methodological procedure includes qualitative, exploratory research, with data through case studies, semi-structured interviews and documentary research. The empirical field of this research covers the period from 2019 to 2024, and has the Court of Justice of Mato Grosso do Sul as its social actor. The documentary analysis of the relevant regulations, such as ordinances, laws, and reports, seeks to support the formulation of strategies and the interpretation of the data collected. The research reveals that the lack of structured initial training compromises the quality of jurisdictional services, which makes it difficult for civil servants to adapt to the institutional systems and administrative policies of the TJMS. The absence of a formalized model leads to fragmented learning based on the informal transmission of knowledge, which compromises the efficiency of jurisdictional services. The results of this research are expected to contribute to the identification of gaps in the Qualification Policy of the Courts of Justice and to the formulation of recommendations that improve the efficiency of the services provided by the State Judiciary. In addition to its academic relevance in the areas of Public Administration and Law, the research seeks to positively influence public management.

Keywords: Qualification policy; Servers; Court of Justice; Initial training.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Categorias de participantes.....61
Figura 2- Da análise de dados.....62
Figura 3- Informações sobre a formação inicial para novos servidores do Poder Judiciário no sistema da Ejud-MS.....63
Figura 4- Informações sobre a formação inicial para novos servidores do Poder Judiciário no sistema da Ejud-MS.....64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Comparativa das avaliações de reação da formação inicial de 2019 e 2021.....65
Tabela 2 - Mapa de calor dos Participantes da Formação Inicial (Presencial- 2019) 74
Tabela 3 - Mapa de calor dos Participantes da Formação Inicial (On-line 2021) 78
Tabela 4- Mapa de calor dos não participantes da Formação Inicial 81
Tabela 5 – Mapa de calor dos Gestores.....84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Escolas Judiciais para servidores dos Tribunais de Justiça no Brasil.....54
Quadro 2- Perfil dos entrevistados.....58
Quadro 3- Coleta de dados.....59
Quadro 4- Modalidades de formação da Ejud-MS.....72
Quadro 5- Legenda de Cores para nível de concordância.....74
Quadro 6- Ato normativo como proposta de Produto Técnico-Tecnológico.....87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Comparativo das avaliações de reação da formação inicial de 2019 e 2021.....69
Gráfico 2- Comparativo das avaliações de reação da formação inicial de 2019 e 2021.....69
Gráfico 3- Comparativo das avaliações de reação da formação inicial de 2019 e 2021.....70
Gráfico 4- Comparativo das avaliações de reação da formação inicial de 2019 e 2021.....70
Gráfico 5- Comparativo das avaliações de reação da formação inicial de 2019 e 2021.....71
Gráfico 6- Comparativo das avaliações de reação da formação inicial de 2019 e 2021.....71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABP- Aprendizagem baseada em problemas

CEAJUD- Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário

CECAP- Centro de Capacitação do Poder Judiciário

CJUD- Centro de Formação e Desenvolvimento de Pessoas do Poder Judiciário Estadual

CEJUR- Centro de Estudos Jurídicos

CESAJU- Centro de Seleção e Aperfeiçoamento do Pessoal da Justiça

CNJ- Conselho Nacional de Justiça

DASP- Departamento Administrativo do Serviço Público

EJAP- Escola Judicial do Amapá

EJEF- Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes

EJUD/AM- Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas

EJUD/MS- Escola Judicial do Estado de Mato Grosso do Sul

EJUD/PI- Escola Judiciária do Piauí

EJUS- Escola Judicial dos Servidores

ESAJ- Escola de Administração Judiciária

EJUD/PR- Escola Judicial do Paraná

EJPA- Escola Judicial do Poder Judiciário do Estado do Pará

EJUG- Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

EJURR- Escola do Poder Judiciário de Roraima

EJUSE- Escola Judicial do Estado de Sergipe

ESMA- Escola Superior da Magistratura da Paraíba

ESMAPE- Escola Judicial de Pernambuco

ESMAT- Escola Superior da Magistratura Tocantinense

ESMARN- Escola da Magistratura do Rio Grande do Norte

EMES- Escola da Magistratura do Estado do Espírito Santo

ENFAM- Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

ESJUD- Escola do Poder Judiciário do Acre-

ESMAC- Escola Superior da Magistratura do Acre

ESMAGIS- Escola Superior da Magistratura de Mato Grosso do Sul

ESMAL- Escola Superior da Magistratura do Estado de Alagoas

ESMAM- Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão

ESMEC- Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará

EMERON- Escola da Magistratura do Estado de Rondônia

FINS- Formação Inicial para novos servidores

LDB- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LGPD- Lei Geral de Proteção de Dados

NPM- New Public Management

PBL- Aprendizagem baseada em problemas

PDP- Plano de Desenvolvimento de Pessoas

PLANFOR – Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador

PNDP- Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

PNQ- Plano Nacional de Qualificação

PTT- Produto Técnico Tecnológico

RENEJUM- Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura

SAJ- Sistema de Automação da Justiça

SCDPA- Sistema de Controle de Documentos e Processos Administrativos

SEEU- Sistema Eletrônico de Execução Unificado

SEJUD-WEB- sistema de avaliação da Escola Judicial de Mato Grosso do Sul

SES- Secretaria da Escola do Servidor

SEJUD-MS- Sistema da Escola Judicial do Estado do Mato Grosso do Sul

STJ- Superior Tribunal de Justiça

TJDFT- Escola de Formação Judiciária do Tribunal de Justiça do Distrito Federal

TJMS- Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul

TJPE- Tribunal de Justiça de Pernambuco

TJSP- Tribunal de Justiça de São Paulo

UNICORP- Universidade Corporativa do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 16

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA **17**

1.2 OBJETIVOS **18**

1.2.1 Objetivo geral 18

1.2.2 Objetivos específicos- Ações para desenvolver o objetivo geral 18

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA **19**

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO **19**

2. DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES 22

2.1 FORMAS HISTÓRICAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA **22**

2.1.1 Patrimonialista 22

2.1.2 Burocrático 23

2.1.3 Gerencial 24

2.2 POLÍTICA E QUALIFICAÇÃO **26**

2.2.1 Política Pública 26

2.2.2 Política de qualificação 28

2.2.3 Capacitação e treinamento 34

2.2.4 Formação inicial e continuada 36

2.3 ESCOLAS JUDICIAIS DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA – HISTORICIZAÇÃO DAS ESCOLAS JUDICIAIS PARA SERVIDORES DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA... **41**

2.3.1 Escola do Poder Judiciário do Acre- ESJUD 41

2.3.2 Escola Superior da Magistratura do Estado de Alagoas - ESMAL 41

2.3.3 Escola Judicial do Amapá- EJAP 42

2.3.4 Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas -EJUD/AM 42

2.3.5 Universidade Corporativa do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia- UNICORP 42

2.3.6 Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará- ESMEC 43

2.3.7 Escola de Formação Judiciária do TJDFT – Ministro Luiz Vicente Cernicchiaro 43

2.3.8 Escola da Magistratura do Estado do Espírito Santo- EMES 44

2.3.9 Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás- EJUG 44

2.3.10 Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão- ESMAM 45

2.3.11 Escola dos Servidores “Des. Atahide Monteiro da Silva”, do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso 45

2.3.12 Escola Judicial do Estado de Mato Grosso do Sul- EJUD/MS....46
2.3.13 Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes- EJEF....46
2.3.14 Escola Judicial do Poder Judiciário do Estado do Pará- EJPA....47
2.3.15 Escola Superior da Magistratura da Paraíba- ESMA....47
2.3.16 Escola Judicial do Paraná- EJUD/PR....48
2.3.17 Escola Judicial de Pernambuco- ESMAPE....48
2.3.18 Escola Judiciária do Piauí- EJUD/PI....49
2.3.19 Escola de Administração Judiciária -ESAJ....49
2.3.20 Escola da Magistratura do Rio Grande do Norte- ESMARN....50
2.3.21 Centro de Formação e Desenvolvimento de Pessoas do Poder Judiciário Estadual- CJUD - Rio Grande do Sul....50
2.3.22 Escola da Magistratura do Estado de Rondônia- EMERON....51
2.3.23 Escola do Poder Judiciário de Roraima- EJURR....51
2.3.24 Centro de Estudos Jurídicos – Academia Judicial- CEJUR....52
2.3.25 Escola Judicial dos Servidores do TJSP- EJUS....52
2.3.26 Escola Judicial do Estado de Sergipe (EJUSE)....53
2.3.27 Escola Superior da Magistratura Tocantinense- ESMAT....53

3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA....57
3.1 TAXONOMIA METODOLÓGICA....57
3.2 O UNIVERSO A A SER ANALISADO (A POPULAÇÃO E A AMOSTRA)....58
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS....60
3.3.1 Documental....61
3.3.2 Entrevista....61
3.4 ORGANIZAÇÃO DA ANÁLISE....63
4. ANÁLISE SITUACIONAL (RESULTADOS E DISCUSSÕES)....64
5. RECOMENDAÇÕES/PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO....88
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS....90
REFERÊNCIAS....92
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA DO TIPO SEMIESTRUTURADA....103
APÊNDICE B- PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO....105

1. INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, o serviço público brasileiro tem passado por adaptações importantes em resposta às mudanças políticas, sociais e econômicas do país desde o início da democratização em 1985. Para alguns autores, iniciativas como a reforma gerencial dos anos 90 e a recente reestruturação do aparelho de Estado têm sido fundamentais na modernização e aperfeiçoamento da prestação de serviços públicos, alinhando-se às exigências da sociedade atual (Cavalcante; Carvalho, 2017). Essa transformação representaria um movimento decisivo na administração pública, com a substituição de uma gestão caracterizada pela ineficiência e burocracia por uma abordagem mais eficaz e focada em resultados (Pereira, 2015).

Em sentido amplo, embora tal processo de modernização já possa ser observado a partir da revolução industrial, é a partir do século XX que se observa a sistematização descritiva e prescritiva no campo da administração. Com Fayol (1990), a título de exemplo, é notável a preocupação generalizada com a formação dos agentes em diversas esferas organizacionais, sejam elas industriais, comerciais, militares, políticas, religiosas ou sociais. Para este autor, os esforços direcionados para a qualificação de bons agentes e líderes são significativos e compartilham semelhanças entre si (Fayol, 1990). *Pari passu* com as prescrições advindas dos chamados pais da administração, com destaque, além do Fayol, aos princípios da administração científica de Taylor (1990), autores como Weber e Wilson (1962) enfatizaram a tensão entre política e administração, dando origem a uma série de discussões no chamado campo de "públicas", ou de administração.

Embora as origens da administração geral e pública tenham suas particularidades, uma questão que atravessa os campos, desde o seu surgimento no contexto científico-acadêmico, é a preocupação com a eficiência.

Ao retomar ao texto atual, pode-se dizer que a introdução do Princípio da Eficiência na Constituição de 1988 gerou reflexões substanciais sobre a eficiência no serviço público e as responsabilidades dos servidores na sua execução (Appugliese, 2010).

No vocábulo do gerencialismo, a busca por eficiência na gestão pública, inspirada na abordagem de 'reinventar o governo', progressivamente absorve teorias e práticas empresariais. A adoção de conceitos como gestão pela qualidade total, reengenharia e flexibilização organizacional no âmbito estatal reflete uma adaptação às demandas e dinâmicas atuais, o que aspira uma administração mais eficaz e ajustada às necessidades da sociedade (Paula, Motta 2004).

A preocupação com a qualidade nos serviços públicos tem impulsionado a formulação de políticas públicas que priorizam medidas para qualificação dos servidores, com o objetivo de promover uma prestação de serviço mais eficiente e de maior qualidade (Abrucio, 2007).

No Brasil, o Estado tem o dever constitucional de promover e incentivar a qualificação de seus servidores públicos (Constituição Federal, 1988). Enquanto padrões internacionais, por exemplo, países como França, Itália e Canadá, têm sido seguidos para investimentos em treinamento contínuo (Cruz, 2010).

A qualificação dos servidores não se limita apenas no âmbito do Poder Judiciário, mas demanda também habilidades mais amplas relacionadas ao manejo ético, humano da lei e de tecnologia (Costa, 2018). O concurso público, embora importante para evitar práticas que atentem contra a moralidade e a impessoalidade, revela-se limitado na seleção dos profissionais mais preparados, de modo que privilegia, uma vez que prima pela capacidade de memorização em detrimento de outras habilidades necessárias para o exercício da função (Gonçalves, 2015).

Dada a velocidade com que o conhecimento muda e que são necessárias novas competências para acompanhar os avanços sociais, tecnológicos e científicos, a educação deve tornar-se mais importante para todos. Em primeiro lugar, isto significa que mais pessoas precisam ter acesso ao processo de ensino e aprendizagem. Segundo que, a procura por profissionais mais qualificados deverá aumentar (Valente, 2018, p. 36).

Os desafios enfrentados não são exclusivos do setor público, mas são comuns a diversas organizações, principalmente durante o processo de implementação de novas estratégias. Uma vez superados, tais desafios podem contribuir para uma transformação relevante no Judiciário, com o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados à sociedade, sobretudo com o suporte da educação (Maia, 2024, p. 304).

Neste cenário, os Tribunais de Justiça ocupam uma posição central, já que desempenham um papel fundamental na garantia da justiça e na proteção dos direitos dos cidadãos. A qualificação dos servidores públicos, principalmente no Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, assume uma importância estratégica para a formação e aperfeiçoamento do serviço prestado e para a efetivação dos princípios constitucionais que regem a administração pública.

1.1 Problema de Pesquisa

Com base na observação de Gonçalves acima, de que a qualificação no setor público não é assegurada com o concurso, é inegável a inevitabilidade das mudanças tecnológicas e das novas necessidades cognitivas e operacionais. Portanto, a qualificação permanente apresenta-

se como fundamental. No âmbito do objeto aqui pesquisado, qual seja, o Tribunais de Justiça, objeto este detalhado na metodologia, também se faz necessária. Assim, a relevância de uma análise aprofundada da política de qualificação dos servidores dos Tribunais de Justiça surge da constatação de que, embora a Resolução nº 192 de maio de 2014 do Conselho Nacional de Justiça estipule a obrigatoriedade do curso de formação inicial para os servidores efetivos do Poder Judiciário, as práticas revelam lacunas (Brasil, 2014).

Tomadas as realidades como parâmetro, a maioria das instituições de ensino dos Tribunais de Justiça não oferecem uma formação inicial estruturada e obrigatória, conforme pode ser observado nas instituições competentes, e por esse motivo os servidores enfrentam desafios consideráveis ao iniciar suas atividades.

O ingresso no trabalho demanda dos servidores a habilidade de operacionalizar diversos sistemas utilizados pelo Poder Judiciário, contudo, a falta de uma formação estruturada e obrigatória leva muitos a aprenderem por meio da prática. Esse cenário acarreta insegurança, propensão a erros e atrasos nos serviços, além de comprometer a eficiência e qualidade do trabalho prestado.

Dado o ritmo acelerado do progresso tecnológico, no qual novas ferramentas são constantemente introduzidas para o uso na prestação jurisdicional, e a importância do conhecimento sobre o próprio judiciário, seus departamentos e funções, as questões centrais deste estudo são: Como garantir que os servidores possuam os conhecimentos básicos necessários sobre o Tribunal de Justiça em que atuam, bem como as competências administrativas principais para garantir a eficiência e qualidade dos serviços prestados?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a Política de Qualificação dos Servidores dos Tribunais de Justiça, com foco na formação inicial oferecida pelo Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS).

1.2.2 Objetivos específicos- Ações para desenvolver o objetivo geral

1. Examinar as políticas de qualificação para formação inicial dos servidores do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul (TJMS), com foco na estrutura, no conteúdo e na

aplicabilidade prática dessas políticas, com enfoque nas competências necessárias para o desempenho da função.

2. Propor mecanismos de aperfeiçoamento para fortalecer as políticas de qualificação no Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, com foco a formação inicial dos servidores.

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

A base constitucional, prevista no art. 6º da Resolução 192, de maio de 2014 do Conselho Nacional de Justiça prevê a obrigatoriedade do curso de formação inicial para os servidores efetivos do poder judiciário. Contudo, há diferença entre o que está prescrito na norma e o que é de fato implementado pelos Tribunais de Justiça, vez que o que se encontra são práticas desenvolvidas, sem que tenha uma obrigatoriedade normativa estabelecida pelos órgãos (Brasil, 2014).

A ausência de uma formação inicial estruturada impõe sérios desafios aos servidores ao ingressarem no exercício de suas funções. A operacionalização de sistemas complexos no âmbito do Poder Judiciário é uma exigência incontornável, e a falta de formação estruturada obriga muitos servidores a adquirirem conhecimento de maneira superficial. Essa lacuna formativa não apenas gera insegurança quanto às atribuições a serem desempenhadas, como também amplia o risco de equívocos e retrabalhos, o que compromete a eficiência e a qualidade dos serviços jurisdicionais.

Destarte, com os avanços tecnológicos nas ferramentas utilizadas pelos Tribunais, é indispensável que os servidores desenvolvam competências operacionais que lhes permitam adaptar-se e utilizar corretamente as tecnologias aplicadas as suas atividades.

Portanto, a presente pesquisa é fundamental para identificar deficiências no atual sistema de qualificação dos servidores dos Tribunais de Justiça e propor recomendações e diretrizes destinadas à melhoria da eficiência, da transparência e da qualidade dos serviços jurisdicionais. Espera-se que esta investigação não apenas contribua para o desenvolvimento acadêmico nas áreas da Administração Pública e do Direito, mas proporcione avanços nas práticas institucionais e na gestão pública, o que resultará em impactos positivos na sociedade.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado em seis capítulos, estruturados de forma a apresentar progressivamente a problemática, o referencial teórico, a metodologia utilizada, a análise dos

dados coletados e as recomendações para aperfeiçoamento da política de qualificação dos servidores dos Tribunais de Justiça.

O Capítulo 1 – Introdução apresenta a contextualização do tema, a delimitação do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a relevância do estudo, além da estrutura do trabalho. Esse capítulo destaca a importância da qualificação dos servidores públicos do Poder Judiciário e sua relação com a eficiência na prestação dos serviços jurisdicionais.

O Capítulo 2 – Administração Pública e Qualificação dos Servidores aborda os principais conceitos e marcos teóricos relacionados à gestão pública e à qualificação dos servidores no Poder Judiciário. Inicialmente, são discutidas as formas históricas da administração pública, como os modelos patrimonialista, burocrático e gerencial, e suas influências sobre a estruturação das políticas de formação de servidores. Em seguida, explora-se o conceito de política pública e, mais especificamente, as políticas de qualificação no Brasil, com destaque para a Resolução nº 192/2014 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). A formações inicial e continuada são analisadas sob a ótica da administração pública atual, com atenção ao impacto dessas qualificações no desempenho dos servidores. Ao final, o capítulo apresenta um panorama das Escolas Judiciais dos Tribunais de Justiça no Brasil, evolução histórica e papel no desenvolvimento de competências dos servidores.

O Capítulo 3 – Metodologia e Procedimentos da Pesquisa expõe a abordagem metodológica adotada, com o caráter qualitativo e exploratório da pesquisa. São descritos os instrumentos de coleta de dados, que incluem análise documental e entrevistas semiestruturadas com servidores do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul. Por último, o capítulo trata da seleção da amostra, da organização da análise dos dados e dos critérios de validação empregados para garantir a credibilidade e a confiabilidade dos resultados.

O Capítulo 4 – Análise dos Resultados e Discussão detalha os achados da pesquisa, organizados em categorias específicas. A análise documental das normativas e dos programas de qualificação do TJMS revela lacunas na implementação da formação inicial dos servidores. As entrevistas realizadas com os participantes permitem diagnosticar desafios enfrentados na adaptação ao ambiente de trabalho e na aplicação dos conhecimentos adquiridos.

O Capítulo 5 – Recomendações e Proposta de Produto Técnico-Tecnológico apresentam sugestões de melhorias para a política de qualificação dos servidores do Poder Judiciário, com foco na estruturação de um programa de formação inicial obrigatório no TJMS. Com base nas lacunas identificadas na pesquisa, são propostas estratégias para aperfeiçoar os conteúdos programáticos, os métodos de ensino e os mecanismos de avaliação da qualificação. Destarte,

este capítulo inclui a proposta de um produto técnico-tecnológico, que consiste na criação de um ato normativo que torna a formação inicial estruturada e obrigatória.

O Capítulo 6 – Considerações Finais sintetiza os principais achados da pesquisa, com destaque para as contribuições acadêmicas e práticas do estudo. São discutidas as limitações da investigação e sugeridas direções para pesquisas futuras sobre a qualificação dos servidores dos Tribunais de Justiça. O capítulo também reforça a importância da formação inicial como estratégia para aperfeiçoar a eficiência do serviço público e garantir um atendimento jurisdicional mais célere e qualificado.

2. DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES

2.1 Formas históricas da Administração Pública

Dentro da realidade do planejamento estratégico liderado por Bresser, é apresentada uma análise detalhada da trajetória histórica da Administração Pública no Brasil. Fundamentada em um estudo comparativo, esta análise remonta à origem e evolução de três modelos fundamentais amplamente adotados em diferentes nações: o modelo patrimonialista, o modelo burocrático e o modelo gerencial (Pereira, 1995).

Ao analisar os três modelos de administração pública, é possível compreender não apenas suas características fundamentais, mas sua influência direta na configuração das políticas públicas, principalmente aquelas relacionadas à qualificação dos servidores.

2.1.1 Patrimonialista

Até a década de 1930, a administração pública brasileira manteve-se fiel às tradições da legislação romana, legado da colonização portuguesa. Esse período, que compreende a Administração Colonial, o Império Brasileiro e a Primeira República, iniciada em 15 de novembro de 1889, foi marcado pela forma patrimonialista como principal característica da gestão pública (Farah, 2011).

O modelo patrimonialista de administração pública deixou uma marca permanente na gestão do Brasil desde os tempos coloniais até o período republicano inicial, o que engloba um amplo período que se estende de 1500 até 1930. Essa abordagem de gestão, que se desenvolveu a partir das relações entre Portugal e sua colônia, permaneceu predominante mesmo após a independência do Brasil em 1822, do Império brasileiro e da República Velha (Drumond, Silveira e Silva, 2014).

Durante o Império no Brasil, a estrutura do Estado foi modificada com a criação de quatro poderes políticos: Executivo, Legislativo, Judicial e Moderador. Contudo, destaca-se que o Poder Moderador, nas mãos do imperador, exercia uma influência arbitrária sobre os outros poderes, com práticas de aliciamento, manipulação e coação por parte das organizações partidárias sobre os eleitores, com o intuito de preservar o sistema patrimonialista (Drumond, Silveira e Silva, 2014).

No âmbito do patrimonialismo, o Estado é percebido como uma extensão do poder do governante, no qual os servidores são vistos como beneficiários de privilégios e não como agentes públicos. Nesse sistema, a corrupção e o nepotismo são fenômenos intrínsecos, pois os cargos são tratados como favores pessoais do soberano (Pereira, 1995).

Os autores Benini; Benini e Novaes (2012, p. 91) elencam estratégias de manutenção do poder patrimonialista atualmente em várias perspectivas:

> A centralização de informações e decisões, impondo, assim, o máximo de dependência a todos os seus subordinados, e, também, na forma de se avaliar os servidores públicos, por parte da direção com cargo de "livre provimento", que tende a seguir a mesma lógica de confiança e lealdade ao "chefe", e não o critério de comprometimento e profissionalismo para com o serviço público. Obviamente que tal "meritocracia" invertida é fonte de desmotivação, perplexidade e, principalmente, de alienação do trabalho, havendo, dessa forma, pouco ou mesmo nenhum incentivo a ideias inovadoras, o que impede o crescimento profissional de quem poderá ser, sob a lógica de "cargos de confiança", uma futura ameaça ao seu status (Benini; Benini e Novaes, 2012, p. 91).

Portanto, ao longo da história brasileira, o patrimonialismo se enraizou na administração pública e refletiu-se nas práticas estatais e nas estruturas organizacionais, o que teve impacto direto nas políticas de qualificação dos servidores, pois uma cultura patrimonial caracterizada pela falta de meritocracia e falta de transparência dificultou a implementação de processos de seleção e promoção baseados em mérito e competências. A persistência do patrimonialismo representa um sério desafio ao desenvolvimento de uma administração pública mais eficiente e responsável no Brasil.

2.1.2 Burocrático

O surgimento da forma burocrática de administração pública coincide com a sedimentação do Estado Liberal, ocorrido durante os séculos XVIII e XIX, influenciado por fatores históricos como a Revolução Francesa e a Revolução Industrial. Ele se propôs a combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista que caracterizavam as administrações anteriores, principalmente aquelas baseadas nos Estados Absolutistas (Campelo, 2010).

A forma burocrática tem uma história que remonta ao século XVI, quando já era difundido em administrações públicas, organizações religiosas e militares na Europa. Após a morte de Weber e a publicação de sua obra "Economia e Sociedade" em 1922, as bases teóricas da burocracia foram estabelecidas, com destaque para a autoridade racional-legal como fonte de poder nas organizações burocráticas (Sechi, 2009).

Ainda de acordo com Sechi (2009), o modelo burocrático possui três características principais: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. A formalidade estabelece deveres e responsabilidades, o que garante a estandardização dos serviços. A impessoalidade baseia-se em funções e linhas de autoridade claras, o que impede a apropriação individual do poder. Por fim, o profissionalismo valoriza o mérito como critério de justiça e diferenciação na atribuição de funções.

No Brasil, durante os governos Vargas e militares, os princípios burocráticos foram adotados para modernizar o Estado. Na redemocratização em 1988, a nova Constituição Federal incorporou esses princípios, como concursos públicos, compras públicas e regime jurídico único para servidores (Pereira, 1996).

A burocracia, frequentemente associada de forma pejorativa como algo enfadonho e moroso, originalmente buscava romper com características do modelo patrimonialista, tais como nepotismo, clientelismo e fisiologismo. Esse modelo se baseia em regulamentações prévias e externaliza a dominação legitimada pela lei, em oposição à vontade pessoal daquele que detém o poder (Vipievski; Tomporoski, 2023).

Apesar dos benefícios do modelo burocrático, sua aplicação enfrenta barreiras como a burocratização excessiva. Entretanto, os servidores públicos podem adotar estratégias para contornar as formalidades e agilizar os resultados, sem prejudicar a qualidade do trabalho (Junquilho, 2012, p. 52-53).

A implementação do modelo burocrático na administração pública, com ênfase na formalidade, impessoalidade e profissionalismo, reflete uma mudança no modo como o Estado é gerido.

Contudo, a administração burocrática não excede a administração patrimonial, mas sim sobrepõe-se aos elementos de fusão que constituem o neopatrimonialismo e aos elementos de dissociação e conflito entre o desejo de eficiência e o desejo de poder. Em todos os casos e variantes, a lógica burocrática permanece a mesma sem alterar a sua essência (Benini; Benini e Novaes, p. 91, 2012).

Em resumo, a aplicação de um modelo burocrático à política de qualificação dos servidores dos Tribunais de Justiça, quando acompanhada por uma abordagem que responda às necessidades específicas das instituições, pode ser um grande passo a frente na promoção da transparência, da meritocracia e da eficiência no serviço público.

2.1.3 Gerencial

De acordo com Bresser-Pereira (2001), a crise enfrentada pelo Brasil em 1995, quando Fernando Henrique Cardoso assumiu a Presidência da República, não se resumia apenas à crise do Estado burocrático-industrial, mas representava uma crise cíclica que decorria das distorções acumuladas ao longo de décadas. Em contrapartida às ideias globalistas que propunham a substituição do Estado pelo mercado diante da globalização, Bresser-Pereira defendia a reforma e reconstrução do Estado como um agente regulador eficaz do mercado e promotor da competitividade das empresas no cenário internacional (Pereira, 2001).

O modelo gerencial puro prioriza a busca pela eficiência, o que requer uma alteração substancial nas estruturas do modelo weberiano. Este último descreve a burocracia tradicional como uma organização rígida e centralizada, focada em regulamentos e procedimentos administrativos, e avalia o desempenho estritamente com base na observância das normas legais e éticas (Abrucio, 1997).

Inspirado em práticas de gestão da administração privada, o modelo gerencial, também conhecido como New Public Management (NPM), busca atingir critérios de eficiência na prestação de serviços públicos e alcançar objetivos finais com o menor custo possível. Essa abordagem sugere a implementação de medidas como privatização, terceirização e ajuste fiscal (Drumond, Silveira e Silva, 2014).

Sobre o gerencialismo, Junquilho (2012, p 135) conclui:

> Na proposta da Administração Pública Gerencial passavam a prevalecer, então valores vinculados à qualidade, à eficiência e à eficácia dos serviços públicos e à busca pelo estabelecimento de uma cultura gerencial em distinção à cultura burocrática nas organizações públicas. Ainda, assim, não se tratava de negar totalmente os princípios do modelo burocrático, preservando deles o interesse público, os sistemas de méritos e de carreiras estruturadas de funcionalismo, a avaliação de desempenho e a formação continuada de pessoal.

No âmbito do gerencialismo, existe a necessidade de um programa abrangente de formação para administradores públicos, a fim de criar especialistas capazes de articular interesses, planejar e avaliar políticas públicas. Essas habilidades são importantes para lidar com desafios democráticos e culturais, como a aversão à burocracia, e para operar na intersecção entre a técnica e a política, o que garante o interesse público (Paula, 2004).

A Administração Pública Gerencial passou a defender a profissionalização dos serviços públicos, o controle de resultados por meio de indicadores de desempenho, a descentralização administrativa, e a adoção de técnicas de gestão do setor privado, como a satisfação do cidadão-cliente, a melhoria contínua, a flexibilização de rotinas, a participação dos servidores nas decisões e a valorização do gerente. Essas mudanças têm como foco uma utilização mais eficiente dos recursos públicos (Junquilho, 2012).

Por fim, o gerencialismo na Administração Pública surge em resposta a uma maior eficiência na gestão dos recursos estatais. Nesta seara, a política de qualificação dos servidores públicos desempenha um papel importante na promoção da profissionalização dos serviços públicos, por meio de formações e aperfeiçoamento.

2.2 Política e Qualificação

2.2.1 Política Pública

Com base na rica origem do termo "política", derivado do grego politiká, que engloba os conceitos de "assuntos públicos" e "ciência política", é possível compreendê-lo como a disciplina voltada para a administração e governança das nações (Priberam, 2024).

A definição histórica e amplamente aceita de política, concebida como "a arte e a ciência do Estado ou do governo", ainda prevalece tanto na literatura especializada quanto no ensino acadêmico, de acordo com Schmitter, (1965).

Uma política pública é caracterizada como um conjunto de decisões governamentais que buscam manter ou introduzir desequilíbrios na sociedade, com o objetivo de modificar a realidade. Essas decisões são influenciadas pelo contexto em que ocorrem, pelas reações e modificações que geram na sociedade, bem como pelos valores, ideias e visões dos envolvidos no processo decisório (Saraiva, 2006).

A política pública é percebida como um fenômeno que surge em estágios específicos de desenvolvimento da sociedade, reflete a evolução do Estado para além de seu papel tradicional de polícia. Nesse novo paradigma, o Estado se engaja de forma participativa na vida social e influencia ativamente a construção e reorientação dos comportamentos sociais, mediante uma interação caracterizada pelo exercício de poder e coerção (Derrani, 2006).

De acordo com as definições dos dicionários de ciência política, os elementos comuns identificados são: a) o caráter institucional, que implica a elaboração e decisão por autoridade legalmente constituída; b) o aspecto decisório, relacionado à escolha de fins e/ou meios em resposta a problemas específicos; c) a dimensão comportamental, que envolve ação ou inação; e d) o caráter causal, resultante das ações com impacto no sistema político e social (Saraiva, 2006).

As instituições exercem bastante influência em todas as políticas públicas, visto que são responsáveis pela origem ou pela influência direta nas principais decisões. A estrutura, os

membros e a cultura organizacional dessas instituições moldam o cenário político, de modo a permear as ações com seu distintivo modo de operação (Saraiva, 2006).

Na análise do conteúdo de políticas educacionais, é fundamental compreender não apenas seus objetivos explícitos e implícitos, mas os elementos que permanecem não articulados em sua formulação e o meio específico em que são aplicadas. A metáfora de uma árvore ilustra bem a estrutura das políticas públicas, na qual as práticas estabelecidas formam a base que sustenta novas iniciativas. Essas novas camadas de política são desenvolvidas com o apoio e o envolvimento da sociedade civil e promovidas por meio do suporte financeiro e estrutural do Estado, e assim garantem sua continuidade e evolução (Santos; Lorenzi, 2023).

A investigação sobre políticas específicas questiona de que maneira as teorias subjacentes contribuem para a compreensão de políticas mais focadas. Além de analisar como essas ações se integram ou se relacionam com aspectos mais completos e práticos do desenvolvimento político (Santos; Lorenzi, 2023).

A vasta natureza das políticas públicas, que englobam desde a resolução de demandas sociais até a preservação da soberania nacional, é fundamental empregar processos de priorização para a alocação eficaz dos recursos estatais, diante das limitações inerentes à complexidade das barreiras enfrentadas (Souza, 2019).

Ao definir o conceito de política pública neste trabalho, é primordial compreender a política judiciária, que não apenas analisa a realidade e peculiaridades do Poder Judiciário, mas enfatiza a coleta e o uso efetivo de informações sobre o desempenho e as necessidades dos jurisdicionados, fundamentais para a melhoraria dos serviços judiciais (Silva; Florêncio, 2011).

A política judiciária é um conjunto de medidas formuladas e implementadas pelo próprio Poder Judiciário para aperfeiçoar sua atuação e efetividade em suas funções. Essas políticas surgem a partir da identificação, análise e diagnóstico dos problemas que afetam a função jurisdicional do Estado, e abrangem diversos aspectos, como a definição de normas, alocação de recursos, estabelecimento de metas e estratégias, modernização da gestão judicial, coleta de dados estatísticos e avaliação contínua do desempenho, dentre outros (Silva; Florêncio 2011).

A administração pública, marcada pela complexidade das demandas sociais, requer constante atualização e aperfeiçoamento de seus agentes para enfrentar as barreiras. Nesse sentido, a política de qualificação dos servidores públicos dos Tribunais de Justiça assume um papel indispensável para a melhoria da eficiência dos serviços prestados. Uma compreensão mais detalhada das políticas públicas, das suas origens e dos mecanismos pelos quais são

desenvolvidas será fundamental para orientar as estratégias de formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores.

2.2.2 Política de qualificação

No âmbito da política de qualificação dos servidores públicos no Brasil, observa-se que as discussões acerca da formação destes profissionais tiveram início durante momentos importantes da história política do país, como durante as reformas administrativas nos governos de Getúlio Vargas e Castello Branco, embora, nesses períodos, as iniciativas fossem consideradas incipientes devido à limitada profissionalização do setor público (Xavier, 2018).

Posteriormente, com a gestão de João Figueiredo, houve avanços valiosos na formalização e modernização do Estado, marco do início do uso de concursos públicos para a contratação de pessoal, sob a supervisão do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP (Xavier, 2018).

A introdução da Nova Gestão Pública ou Administração Pública Gerencial refletiu um movimento em direção à eficácia, eficiência e competitividade no setor público (Secchi, 2009).

A Reforma Gerencial no Brasil propõe uma abordagem mais flexível e descentralizada na gestão de recursos humanos, o que redefine os perfis dos servidores públicos. A adaptação dos recursos humanos ao novo cenário estatal é uma prioridade que demanda uma política para recrutamento, desenvolvimento do pessoal e remuneração adequada, a fim de promover o desempenho por meio de incentivos e estabelecer carreiras alinhadas com a reconstrução do Estado (Pereira, 1998).

Na perspectiva do aperfeiçoamento das qualificações, o Brasil buscou referências em experiências internacionais para modelar escolas de governo, com o objetivo de estruturar tanto programas de formação inicial quanto de formação continuada, alinhados às necessidades da sociedade (Brasil; Santos, 2020). A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 39, §2º, estabeleceu a obrigatoriedade da formação e do aperfeiçoamento dos servidores públicos, o que reconhece a qualificação como elemento fundamental para progressão funcional e eficiência administrativa (Brasil, 1988).

O desenvolvimento de políticas públicas voltadas à qualificação ganhou força com a criação do Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador (PLANFOR), implementado entre 1995 e 2003, e posteriormente com o Plano Nacional de Qualificação (PNQ**)**, lançado em julho de 2003. O PNQ ampliou o escopo da qualificação profissional, o que incorporou aspectos

sociais e cidadania e reconheceu a educação como um processo de interação entre governo, empresários e trabalhadores (CÊA, 2004).

A promulgação do Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998, representou um avanço para a formação dos servidores públicos, ao estabelecer a Política Nacional de Capacitação dos Servidores na Administração Pública Federal (Brasil, 1998). Posteriormente, o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), revogou o decreto anterior e ampliou o aperfeiçoamento dos servidores. Esse novo modelo propõe que a formação seja fundamentada em diagnósticos de competências, em que são priorizados conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais para a melhoria da gestão pública (Brasil, 2019).

O decreto em questão foi fundamental para fomentar o engajamento desses profissionais em atividades de qualificação como treinamentos, congressos, palestras e cursos, o que evidenciou um progresso considerável na valorização dessas iniciativas no setor público (Jovanelli et al., 2020). A formação é definida como um processo sistemático e constante de aprendizado que busca desenvolver competências tanto a nível institucional quanto individual (Amaral, 2006).

A qualificação profissional é entendida de duas formas: uma focada nos conhecimentos necessários para uma função, medidos pelo tempo de aprendizagem, e outra mais ampla, que a vê como uma construção sociocultural, além de escolaridade ou treinamento. Esta visão permite entender como características como sexo, raça e idade afetam a distribuição de empregos e as relações políticas entre empresas e trabalhadores (Leite; Posthuma, 1996).

Vale ressaltar a fundação do Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB), que foi pioneira na formação de servidores no país, por meio de cursos regulares destinados à qualificação de técnicos e dirigentes, termos utilizados na época para designar gestores públicos (Wanderley, 2016).

Na abordagem da qualificação dos servidores públicos, destaca-se a introdução de métodos educacionais inovadores, com o intuito de investir na conscientização e incentivar a adoção de práticas de trabalho atualizadas no âmbito do serviço público, sem se restringir às gerações mais jovens, e com alcance também aos servidores mais experientes (Amaral, 2006).

A qualificação dos servidores públicos no Brasil não apenas demonstra o esforço em busca de eficiência e atualização na administração pública, como denota uma característica associada ao fenômeno do isomorfismo institucional. Ademais, a história da qualificação dos servidores públicos no Brasil é marcada por uma série de transformações influenciadas por

pressões e modelos externos, que resultaram em um progressivo alinhamento com os princípios de eficácia, competência e modernização.

No Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é uma instituição pública que tem como principal objetivo aperfeiçoar o funcionamento do Judiciário brasileiro, principalmente no que se refere ao controle e à transparência tanto na esfera administrativa quanto processual. Sua missão é orientada para o desenvolvimento do Poder Judiciário em prol da sociedade, por meio da implementação de políticas judiciárias e a fiscalização da gestão administrativa e financeira. Espera-se que o CNJ se consolide como referência em governança e gestão do Poder Judiciário, de modo a garantir eficiência, transparência e responsabilidade social na Justiça brasileira (Brasil, 2024).

O CNJ foi estabelecido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004, e iniciou suas atividades em 14 de junho de 2005, conforme previsto no artigo 103-B da Constituição Federal. Como órgão pertencente ao Poder Judiciário, sua sede está localizada em Brasília (DF), com competência para atuar em todo o território nacional (Brasil, 2024).

Uma das responsabilidades do CNJ é promover a eficiência dos serviços judiciais, além de implementar, incentivar e disseminar melhores práticas que contribuam para a modernização e a agilidade dos processos nos órgãos do Judiciário. (Brasil, 2024).

O CNJ desempenha um papel necessário como um exemplo de mecanismo de isomorfismo institucional no âmbito das regulamentações sobre a qualificação dos servidores dos Tribunais de Justiça. A presença do isomorfismo em ambientes organizacionais fortalece a padronização de comportamentos e processos de trabalho, com o intuito de impulsionar a competitividade na cadeia produtiva, que pode ser compreendida como um campo organizacional (Souza, 2023).

Em 8 de maio de 2014, o CNJ promulgou a Resolução nº 192/2014, em que instituiu a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Esta medida estabelece diretrizes para a formação inicial e continuada dos servidores, com foco no desenvolvimento das competências necessárias para suas funções e na melhoria ao longo de suas carreiras. (Brasil, 2014).

A política tem como escopo desenvolver a formação continuada dos servidores do Poder Judiciário, integrar a formação ao planejamento estratégico, estimular a inovação e o aperfeiçoamento institucional, celebrar a gestão do conhecimento e fortalecer a prestação de serviços judiciários à sociedade (Brasil, 2014).

O Artigo 2º desta Resolução estabelece que:

> I – formação: processo de desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos e habilidades específicos a um determinado campo de atividade profissional;
> II – aperfeiçoamento: processo de desenvolvimento profissional contínuo e de competências estratégicas e essenciais para a melhoria da prestação jurisdicional;
> III – competência: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário;
> IV – desenvolvimento de competências: processo de aprendizagem orientado para o saber, o saber fazer e o saber ser, na perspectiva da estratégia organizacional;
> V – recursos educacionais: recursos didático-pedagógicos tais como tecnologias de informação e comunicação, objetos de aprendizagem, jogos educacionais, vídeos, animações e outros recursos multimídia e, também, produções teóricas e/ou acadêmicas como, por exemplo, artigos científicos, pesquisas, teses e dissertações;
> VI – unidades de formação: escolas judiciais, universidades corporativas, escolas de servidores, academias judiciais, unidades de gestão e desenvolvimento de pessoas, entre outras que pertençam ao Poder Judiciário e desenvolvam ações de formação e aperfeiçoamento;
> VII – educação a distância: processo de aprendizagem interativo, tridimensional, de construção coletiva de conhecimento, com foco no aluno, mediado por tecnologias educacionais síncronas e/ou assíncronas, (Brasil, 2014).

No artigo 6º da Resolução nº 192/2014, é estipulado que a formação e o aperfeiçoamento dos servidores do Poder Judiciário serão divididos em duas modalidades: formação inicial e formação continuada. Enquanto a formação inicial se concentra no desenvolvimento das competências específicas necessárias para as atividades das unidades, a formação continuada envolve todo o percurso profissional do(a) servidor(a) e inclui atividades educacionais técnicas, gerenciais e comportamentais, a formação de multiplicadores e programas de pós-graduação lato e stricto sensu (Brasil, 2014).

A Resolução nº 240/2016 complementa essa política, estabelece princípios e diretrizes para a Gestão de Pessoas no Judiciário. Ela reforça a valorização dos servidores e magistrados, bem como a importância do desenvolvimento contínuo de suas competências profissionais para aperfeiçoar a atuação do Judiciário (Brasil, 2016).

Conforme analisado por Bacellar (2013), é importante que uma organização, até mesmo os tribunais em sua busca por maior eficiência, direcione sua atenção para seus ativos intangíveis. Estes ativos, desprovidos de existência física, como o capital humano, representam a base fundamental de qualquer organização (Bacellar, 2013, p. 111).

Nessa seara, o art. 2º da referida resolução acima define Gestão de Pessoas como o conjunto de políticas, métodos e práticas de uma organização voltada a proporcionar condições para que os trabalhadores desenvolvam suas atividades, promova o desenvolvimento profissional, as relações interpessoais, a saúde e a cooperação, com o alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição experiência, conhecimentos, habilidades e atitudes, é um princípio orientador fundamental (Brasil, 2016).

A criação do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD), instituído pelo CNJ em 6 de abril de 2010, marcou um avanço importante no desenvolvimento e aperfeiçoamento dos servidores judiciais no Brasil. Esta iniciativa estabeleceu uma diretriz unificada para a formação dos profissionais ao buscar consolidar o alinhamento estratégico e promover a excelência no desenvolvimento dos servidores dos Tribunais de Justiça (Brasil, 2010).

A missão descrita na resolução que criou o CEAJUD destaca sua responsabilidade em coordenar e promover a educação corporativa, a formação de multiplicadores e a qualificação profissional dos servidores (Ceajud,2024).

Conforme estipulado no art. 2º da Resolução nº 111/2010, o CEAJUD é incumbido de diversas funções estratégicas, como a sugestão de parâmetros para a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos servidores, a identificação das competências funcionais necessárias, a disponibilização de instrumentos de formação adequados e a promoção de ações educativas como treinamentos e cursos. (Brasil, 2010).

Ademais, o CEAJUD tem o papel de fomentar a troca de experiências e o compartilhamento de conteúdo entre os tribunais, avaliar os resultados de iniciativas de formação, promover a gestão por competências e do conhecimento e integrar iniciativas de educação a distância no Judiciário, além de manter um banco de cursos e promover outras ações que busquem atingir seus objetivos estratégicos (Brasil, 2010).

Um marco importante para a Educação Judicial no Brasil foi a criação da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM) por meio da Resolução nº 03 do Superior Tribunal de Justiça (STJ). Esta resolução estabelece normativas sobre a formação e aperfeiçoamento contínuo dos magistrados. A resolução tem como objetivo garantir que a formação dos juízes seja de alta qualidade, adequada às necessidades da sociedade e às constantes mudanças no cenário jurídico, social e tecnológico. Define os critérios para a elaboração dos programas de ensino, cursos e atividades voltadas ao aperfeiçoamento do conhecimento dos magistrados, com atualização constante e a melhoria na prestação jurisdicional (Brasil, 2006).

Este ato normativo é um ponto de reflexão importante para a qualificação e desenvolvimento dos magistrados, o que reforça o compromisso com a excelência e a eficácia do Sistema Judiciário do país. (Brasil, 2006).

A Magistratura é uma carreira de singular especificidade, a qual não pode admitir em seus quadros profissionais que tenham recebido apenas uma formação genérica para o exercício

de qualquer função jurídica. Torna-se, portanto, imprescindível uma formação específica para essa área (Teixeira, 1997).

O pressuposto educacional da Enfam é que as ações voltadas para a formação e o aperfeiçoamento da magistratura devem estar firmemente fundamentadas no compromisso do Poder Judiciário com a sociedade e, por conseguinte, com as transformações e demandas sociais. Nessa seara, a proposta pedagógica da instituição valoriza a formação integral dos magistrados, ao mesmo tempo em que adota iniciativas educacionais que promovam a reflexão sobre a realidade e que atentem às necessidades geradas pelas constantes e complexas mudanças sociais (Enfam, 2025).

A abordagem pedagógica proposta busca aperfeiçoar os métodos tradicionais, que tendem a isolar as disciplinas, por meio de uma conexão entre as diferentes áreas do conhecimento. Enfatiza a necessidade de articulação entre as partes e a totalidade, o que permite uma análise mais profunda e interdisciplinar da realidade concreta (Bezerra de Melo; Pinto; Schlesinger, 2024).

A Rede Nacional de Escolas Judiciais e da Magistratura (RENEJUM), instituída pela Resolução nº 1, de março de 2023, tem como principal objetivo promover a cooperação entre as escolas judiciais e da magistratura, tanto federais quanto estaduais, com a finalidade de superar os desafios comuns no âmbito do Poder Judiciário. Entre outras ações, a rede busca desenvolver estudos e pesquisas conjuntas, compartilhar práticas de excelência, fomentar a inovação na educação judicial e incentivar ações sustentáveis voltadas à gestão educacional e ao currículo. (Brasil, 2023).

De acordo com as diretrizes da Enfam e a literatura educacional, o trabalho educativo em rede exige um planejamento cuidadoso, que deve ser intencional e embasado em reflexões sobre o perfil tanto do público participante quanto da instituição educacional. A análise contextual, nesse processo, é fundamental, pois permite a identificação das necessidades e características do público, além de considerar o ambiente no qual está inserido. A escolha de formadores que possuam vivências e desafios parecidos aos do público é igualmente indispensável, o que favorece uma aprendizagem mais eficaz e alinhada às demandas dos magistrados e servidores do Judiciário (Ximenes; Oliveira, 2023).

Nesse sentido, a implementação da Política Judiciária de formação continuada na ENFAM, por si só, não é suficiente. Sua disseminação e adaptação nas escolas judiciais são indispensáveis e devem respeitar as especificidades locais e regionais, com o intuito de garantir que as ações educacionais correspondam às demandas específicas de cada região (Ximenes; Oliveira, 2023).

As normas e diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ) e pelo Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD), assim como as ações da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), destacam a influência do isomorfismo institucional na qualificação de servidores e magistrados dos Tribunais de Justiça. Essas medidas contribuem para padronização da formação no sistema judiciário brasileiro, com a consolidação das práticas e das políticas integradas de ensino.

2.2.3 Capacitação e treinamento

As organizações atuais devem ajustar-se às transformações tecnológicas e ao novo ambiente produtivo por meio de diferentes maneiras e instrumentos, a fim de alcançar eficiência na utilização dos recursos produtivos e, em última instância, promover a melhor integração das pessoas no local de trabalho (Volpe; Lorusso, 2009).

De acordo com as contribuições de Dutra (2001, 2004) e Ferreira (1996), é fundamental reconhecer que o avanço de uma organização está intrinsecamente ligado a sua habilidade de proporcionar o desenvolvimento de seus colaboradores e ser, por sua vez, desenvolvida por eles. Tal implicação gera mudanças organizacionais, ocorridas principalmente por meio da evolução das pessoas envolvidas, independente das alterações nas estruturas e sistemas.

A capacitação e o treinamento são aspectos fundamentais desse processo, intrinsecamente ligados ao programa de ensino-aprendizagem e à educação continuada, cada um com suas particularidades e ajustes necessários (Alves, 2004).

O uso indistinto de termos como educação, formação, capacitação, tem relação direta com uma disputa de concepções, que envolve não apenas o preparo dos cidadãos para o exercício de profissões, como também do próprio exercício profissional de cada atividade. (Castro; Amorim, 2015).

A capacitação consiste em fornecer um contexto que possibilite o desenvolvimento das capacidades de discernimento, valorização e tomada de decisões efetivas para cada indivíduo. Não se trata de impor um modelo de ser humano ou de sociedade, mas de capacitar cada pessoa para potencializar seu desenvolvimento humano com base nos recursos disponíveis em seu ambiente e orientado para a realização de ações que sejam concretas e coerentes com seus valores (Henriques, 2016).

Para desempenhar o papel de educadores, é necessário que as pessoas adquiram as habilidades e condições adequadas para a profissão. Por essa razão, pode-se considerar a

capacitação como um conjunto de ações direcionadas para alcançar níveis mais elevados de profissionalismo (Marin, 1995).

O treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar (Chiavenato, 1999). Ademais, o treinamento pode ser considerado uma ferramenta para adquirir competências técnicas necessárias para aperfeiçoar os processos relacionados às exigências de suas funções específicas (França, 2008).

O treinamento e o desenvolvimento nas empresas desempenham um papel fundamental na qualificação dos funcionários, pois impactam diretamente os resultados da organização. Uma boa gestão, alinhada à constante atualização da equipe, favorece o desenvolvimento de diversas habilidades entre os colaboradores, o que traz benefícios tanto a curto quanto a longo prazo. A cada programa de capacitação, os profissionais saem mais qualificados e motivados, o que representa um diferencial relevante para o sucesso do negócio. Em um ambiente de alta competitividade, é necessário que os gestores estejam atentos às principais tendências de mercado ao garantir que suas equipes permaneçam alinhadas, fortalecidas e motivadas (Azeredo, 2020).

Belluzzo (1995, p. 49-50) explana que a capacitação abrange processos de aprendizagem que são indispensáveis para o desenvolvimento das habilidades e competências dos indivíduos:

> O ensino refere-se à educação formalizada, intencional, geralmente desenvolvida em instituições. É programado em termos de tempo, objetivos, conteúdos, procedimentos, formas de avaliação. É pedagogicamente orientado por pessoas habilitadas mediante ensino, sendo prevista uma adequação às características do aprendiz, à área ensinada, ao grau em que o ensino se processa.
> O ato ou ação de assimilar o que foi ensinado, tornando cognoscível o que não o era, é a aprendizagem. Seu efeito final é a aquisição e/ou modificação de um modo de agir (ou de se comportar ou de ser) pelo aprendiz. Acontece no e com o sujeito que aprende. Modernamente ensino e aprendizagem são considerados como um processo único - o ensino-aprendizagem, evidenciando que o ensino tem sua efetividade, eficiência e eficácia comprovados se resulta na aprendizagem pelo aluno.
> A questão da mudança de comportamento, por sua vez, é considerada como o resultado de um processo educacional, através do qual as reações do aprendiz apresentam características novas, desenhando um perfil atual diferente daquele encontrado anteriormente e previsto como desejável.

A conceituação de capacitação não se confunde com a de treinamento. A capacitação relaciona-se ao contexto do trabalho, é preparar a pessoa para o exercício do cargo, enquanto que o treinamento é focado no presente, voltado para as especificidades do cargo (Marino *et al*., 2017).

As pessoas representam o ativo mais valioso das organizações, desde trabalhadores de nível operacional até executivos. São esses indivíduos que impulsionam o sucesso de uma organização, pois o desempenho dos funcionários pode ser o principal diferencial competitivo e o fator determinante para o sucesso. Portanto, investir em capacitação e treinamento dos colaboradores não é uma despesa, mas sim um investimento estratégico (Chiavenato, 1999).

Ao abordar a capacitação, percebe-se seu papel relevante na solução de problemas. No cenário atual, em que a prestação de serviços de qualidade é fundamental para a satisfação dos usuários, a adoção de um sistema de formação em serviço se destaca como uma das estratégias mais avançadas da ciência administrativa (Belluzzo, 1995).

O treinamento é mais específico e focado em habilidades técnicas imediatas, enquanto a capacitação é mais ampla propõe-se a desenvolver competências gerais e habilidades transferíveis. O uso adequado desses conceitos pode trazer benefícios tanto para as organizações quanto para os indivíduos envolvidos.

Por fim, é importante destacar a crítica feita pela professora Alda Junqueira Marin à terminologia "treinamento" para descrever os processos de educação continuada na área da educação. A autora argumenta que o termo é inadequado, pois esses processos são direcionados a profissionais que aplicam a inteligência em seu trabalho e não se limita à execução de tarefas físicas (Marin, 1995).

2.2.4 Formação inicial e continuada

Ao examinar a política de qualificação dos servidores do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul, é imprescindível destacar a relevância da formação inicial e da formação continuada. A necessidade de um aperfeiçoamento de magistrados e servidores contribui para a melhoria do atendimento aos jurisdicionados, a superação de preconceitos e a adoção de uma visão interdisciplinar (Bacellar, 2013, p. 31). Além de que, a administração judiciária pós-moderna deve adaptar-se às mudanças culturais e temporais, bem como reagir de forma reflexiva às experiências negativas. (Bacellar, 2013, p .25).

O Poder Judiciário brasileiro passa por transformações relevantes em sua estrutura organizacional em resposta às inovações e mudanças na sociedade. Sua atribuição de aplicar a lei aos casos concretos ocorre em um ambiente socioeconômico no qual as tecnologias digitais desempenham papel central. (Assis, 2021). O setor público deve acompanhar essa evolução, com a promoção não apenas treinamentos pontuais, mas políticas de qualificação estruturadas,

com programas voltados ao desenvolvimento de competências indispensáveis para os desafios do século XXI (Assis, 2021).

Nessa seara, a formação inicial na magistratura é necessária para a construção da carreira dos magistrados(as) e desempenha um papel determinante para a qualificação adequada dos profissionais. Entretanto, diversos tribunais ainda não atribuem a devida relevância à oferta de um ensino inicial de excelência na composição de seus quadros (Figueiredo, 2024).

No âmbito da administração pública, a efetividade do trabalho desenvolvido pelos servidores está diretamente associada à estruturação das relações interpessoais e à adequação dos instrumentos fundamentais ao exercício de suas funções. As políticas voltadas à Gestão de Pessoas, com destaque para os Planos de Carreira, devem ser valorizadas como pilares estratégicos para o a qualificação institucional e o alcance dos objetivos organizacionais (Souza e Lopes, 2019).

Essa abordagem não deve ser compreendida como uma simples reunião de categorias distintas de agentes públicos, mas sim como uma estratégia para superar a separação inadequada na formação, pois o objetivo maior é garantir uma justiça efetiva, humana e voltada à afirmação dos direitos (Favreto, 2024).

O aperfeiçoamento das metodologias e estratégias pedagógicas constitui um fator importante, uma vez que o aprendizado resulta de um processo de construção do saber, e não de sua simples transferência. Principalmente na educação de adultos, torna-se imprescindível valorizar a pluralidade de vivências e saberes trazidos por formadores e discentes. Uma abordagem tradicional de ensino, como uma aula expositiva, mostra-se insuficiente para assegurar um aprendizado efetivo. Em contrapartida, atividades interativas, a exemplo de dinâmicas com estudos de caso e metodologias ativas, favorecem o pensamento crítico e impulsionam a formulação de respostas criativas, que, muitas vezes extrapolam as previsões do próprio docente na esfera jurídica (Ferraz, 2016).

Para corroborar a ideia acima sobre a necessidade de reformulação dos cursos, é pertinente destacar o papel das instituições responsáveis pela formação de docentes, que devem reconhecer que a qualificação dos futuros formadores vai além do domínio das disciplinas. É fundamental que os licenciandos adquiram competências para interpretar os desafios do processo de ensino e aprendizagem. (Souza; Guarnieri, 2016). O mesmo princípio se aplica aos servidores das instituições públicas, que, apesar da formação acadêmica, enfrentam um ambiente novo, repleto de informações a serem compreendidas. Com frequência, enfrentam a limitação de recursos humanos e a necessidade de atender a uma demanda superior à idealmente projetada.

No tocante a formação inicial, Gimeno (1995, p. 73) apresenta três práticas importantes:

> Práticas institucionais – Trata-se de práticas relacionadas com o funcionamento do sistema escolar e configuradas pela sua estrutura. A divisão entre uma via acadêmica e uma via profissional é um bom exemplo de uma prática institucional de segregação escolar e social. Os processos seletivos de acesso a determinados níveis do sistema ou as avaliações dos alunos no final dos ciclos de escolaridade são outros exemplos deste tipo de práticas, que têm consequências no plano das dinâmicas pedagógicas.
> Práticas organizativas – Trata-se de práticas relacionadas com o funcionamento da escola e configuradas pela sua organização: a forma de trabalho conjunto dos professores, a divisão do tempo e do espaço escolar, a articulação dos saberes e das disciplinas, os critérios de organização das turmas, etc. Estas práticas são determinadas por uma estrutura de funcionamento que abrange os professores a título individual e coletivo, influenciando de forma decisiva as actividades pedagógicas.
> Práticas didácticas – Trata-se da acepção mais imediata da prática, a qual, no entanto, não pode apreender-se sem uma referência às outras práticas, que lhe servem de enquadramento e de suporte. As práticas didácticas são da responsabilidade imediata dos professores, constituindo o conteúdo de sua profissionalidade num sentido técnico e restrito. O conceito mais imediato de prática remete-nos para as atividades docentes realizadas num contexto de comunicação interpessoal. (Gimeno, 1995, p. 73).

Diante das práticas institucionais, organizativas e didáticas apresentados por Gimeno (1995) como fundamentais na formação inicial, percebe-se a relevância de uma abordagem ampla e integrada na formação dos servidores públicos, visto que a integração desses elementos busca prepará-los para as exigências da administração pública e à complexidade das funções desempenhadas no setor.

Ferraz destaca que:

> À luz dos recentes normativos, o conteúdo programático dos cursos de formação inicial deve estar voltado, quase que exclusivamente, às aptidões de saber ser magistrado (atitudes) e saber fazer aquilo que um magistrado deverá fazer (habilidades) (Ferraz, 2016).

Contudo, uma das problemáticas enfrentadas pelo Poder Judiciário diz respeito à formação dos magistrados, principalmente quanto à necessidade de compensar possíveis deficiências educacionais e à criação de um espaço que estimule a análise crítica sobre o direito e a sociedade (Lopes, 2020). Da mesma maneira, essa realidade se estende aos novos servidores que ingressam nos Tribunais de Justiça, os quais enfrentam dificuldades relacionadas ao domínio de técnicas, informações e ao aperfeiçoamento de competências.

Desde as primeiras normativas, a ENFAM manifestou um compromisso sólido em responder às recorrentes críticas sobre as fragilidades do ensino jurídico no Brasil, cujas limitações frequentemente se refletiam na estrutura das escolas de magistratura. Como resultado desse empenho, foram estabelecidas diretrizes voltadas à construção de um modelo educacional inovador, voltado para a formação humanística dos magistrados (Lopes, 2020).

A formação judicial deve ser estrategicamente planejada, com foco na resolução de problemas e na articulação do conhecimento diante das situações e cenários apresentados. Esse direcionamento assegura que os profissionais estejam aptos a enfrentar as complexidades do sistema judicial e a tomar decisões fundamentadas e eficientes (Ferraz; Bacellar, 2024).

As transformações constantes no cenário organizacional, impulsionadas pelo rápido avanço da tecnologia e dos meios de comunicação, têm impactado diretamente a dinâmica das organizações. Além da adoção de novos modelos de gestão, torna-se fundamental a busca por competências diferenciadas, a fim de preparar as organizações e seus profissionais para atender às demandas crescentes de uma sociedade cada vez mais exigente (Maia, 2024).

Conforme apontado por Bacellar (2013)

> O avanço tecnológico, por meio da tecnologia da informação, certificação digital, dos programas de informática e de segurança de informação, dentre outros(...). A troca de experiências permitirá que a melhor prática, a melhor adequação de espaço e o melhor projeto possam ser compartilhados e exportados para o alcance da melhor prestação jurisdicional. Procurar aprender com os outros, compreender a funcionalidade, os processos adotados, as operações e as ideias que alcançaram melhores resultados na satisfação dos jurisdicionados e no estímulo dos servidores são exemplos práticos da teoria do conhecimento e da gestão de aprendizagem. Para eficiência no atendimento ao povo, é preciso que o Estado valorize seus servidores (...).
> É fundamental a percepção de que a busca pela máxima satisfação, por parte do jurisdicionado passa por seu atendimento no curso do todo e em cada uma das fases e etapas do processo (desde a recepção, serviço de informação, cumprimento dos horários, tempo, acolhimento, agilidade das respostas, adequação à linguagem, receptividade). Essa percepção de atendimento é tão importante quanto o resultado. (...) (p. 33; 81 Bacellar, 2013).

Para alcançar a excelência, os tribunais precisam valorizar os ativos intangíveis, que, embora não possuam existência física, impactam diretamente a gestão. Entre esses ativos, o capital intelectual se destaca como elemento estratégico e representa um pilar fundamental para o funcionamento e o desenvolvimento organizacional (Bacellar, 2013, p. 111).

As novas abordagens da administração pública, alinhadas às práticas adotadas pelas grandes empresas privadas, reforçam a importância do planejamento estratégico e a necessidade de valorizar o capital humano, tanto na formulação das orientações quanto em sua execução (Teixeira, 1997).

Destarte, é imprescindível que o(a) servidor(a), ao assumir um novo cargo, participe de um curso de formação inicial que ofereça uma visão geral sobre a realidade profissional e possibilite a compreensão exata de suas atribuições no ambiente institucional (Mathias, 2024).

Ao término da formação inicial, espera-se que os participantes estejam aptos a desempenhar suas funções jurisdicionais e gerenciais, além de terem adquirido conhecimentos teóricos e práticos e desenvolvido competências básicas para o exercício contínuo da profissão,

que incluem aspectos intelectuais, emocionais, humanísticos e culturais (Melo; Pinto; Schlesinger, 2024).

No que se refere à formação continuada de magistrados e servidores, a prática deve ser vista não apenas como uma obrigação, mas como um investimento necessário para o aperfeiçoamento das competências e habilidades indispensáveis ao funcionamento eficiente do Poder Judiciário (Mendes Júnior; Oliveira; Nascimento, 2024). Somado a isso, a qualificação permanente constitui um processo progressivo de aprendizado, desenvolvimento intelectual e acadêmico. (Medeiros, 2007).

As particularidades do Poder Judiciário como instituição não podem ser ignoradas, assim como o impacto da cultura organizacional, moldada por relações pessoais e afinidades, além da descontinuidade da gestão administrativa decorrente da sucessão de dirigentes. Em meio a essa circunstância, deve-se investir na formação de um corpo técnico especializado no ensino judicial, autônomo em relação às interferências políticas da gestão judiciária (Figueiredo, 2024).

Para otimizar o serviço da administração pública, a gestão de pessoas deve funcionar como um elo facilitador entre os servidores e os gestores. É indiscutível que os gestores desempenhem o papel de mediadores entre as diversas áreas de um órgão público, ao impulsionar o desenvolvimento de competências e promover o constante aperfeiçoamento de técnicas e valorização dos servidores públicos (Sarno Carvalho; Rodrigues, 2020).

Ademais, vale mencionar o conceito de “ensinagem” trazido aqui, ao refletir sobre a evolução dos métodos. Refere-se a uma prática educacional complexa, onde tanto o professor quanto o aluno estão envolvidos em um processo de ensino e aprendizagem colaborativo e consciente, dentro e fora da sala de aula. Esse processo vai além da mera transmissão de conteúdo pelo(a) docente, pois reconhece que numa aula tradicional, limitada à exposição de informações, não há garantia da efetiva compreensão por parte dos alunos. Assim, as estratégias de “ensinagem” surgem como uma abordagem transformadora que busca superar essa limitação e favorece um aprendizado mais profundo e participativo por parte dos discentes. (Anastasiou; Alves, 2015).

Observa-se que a melhoria da capacidade comportamental dos órgãos governamentais deve ser alcançada por meio do desenvolvimento profissional dos servidores e de suas competências. O fortalecimento aperfeiçoamento de competências específicas podem gerar conhecimento, estimular a aprendizagem e incentivar esforços autônomos necessários à implementação de um plano de trabalho idealizado e integrado. Por essa razão, a literatura

especializada reconhece esse aspecto como um fator relevante para o cumprimento de missões estratégicas (Batista; Figueiredo, 2021).

A partir dessas considerações, conclui-se que a formação inicial e continuada dos servidores públicos, sobretudo no âmbito do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul, é fundamental para o aumento da eficiência, a adaptação às inovações tecnológicas e sociais e a garantia da prestação jurisdicional de qualidade.

2.3 Escolas Judiciais dos Tribunais de Justiça- Historicização das Escolas Judiciais para servidores dos Tribunais de Justiça.

2.3.1 Escola do Poder Judiciário do Acre- ESJUD

A Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Acre (ESJUD), originada da Escola Superior da Magistratura do Acre (ESMAC) em 1987, foi estabelecida com foco na formação de magistrados e servidores. Em 1995, a Esmac se tornou oficialmente um órgão de apoio ao Tribunal de Justiça e expandiu suas atividades para incluir o Centro de Capacitação do Poder Judiciário, (CECAP) (Acre, 2024)

Ao longo dos anos, a Esmac/Esjud desenvolveu programas de formação em parceria com instituições renomadas como a Fundação Getúlio Vargas e a Escola Paulista de Magistratura, e passou a oferecer cursos de MBA em Poder Judiciário e videoconferências, em resposta às demandas do Conselho Nacional de Justiça e da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Acre, 2024).

Em 2012, como parte da modernização do Tribunal de Justiça, foi criada a Escola do Poder Judiciário (ESJUD), que unificou a ESMAC e o CECAP, com o objetivo de formar, aperfeiçoar e especializar magistrados e servidores em todo o Estado do Acre (Acre, 2024).

2.3.2 Escola Superior da Magistratura do Estado de Alagoas – ESMAL

A Escola da Magistratura do Estado de Alagoas (ESMAL) foi criada pela Lei Estadual nº 4.804, de 9 de setembro de 1986, a fim de formar de novos juízes, além de promover a atualização e o aperfeiçoamento de magistrados e servidores (Alagoas, 2024).

Desde sua instalação, a ESMAL tem oferecido diversos cursos voltados à formação, atualização e aperfeiçoamento dos profissionais, assim como atua ativamente na realização de eventos alinhados a sua finalidade institucional (Alagoas, 2024)

2.3.3 Escola Judicial do Amapá- EJAP

A Resolução nº 0028/2005 – TJAP estabelece o Regimento Interno da Escola Judicial do Amapá (EJAP). De acordo com o art. 1º, a EJAP foi criada pela Lei Complementar Estadual nº 0028, de 13 de junho de 2005, como parte da estrutura do Tribunal de Justiça do Estado do Amapá, com sede na capital do estado. Suas atividades de formação e aperfeiçoamento dos magistrados e servidores são coordenadas pela Direção da EJAP.

Conforme o art. 2º, a EJAP tem como objetivo promover a formação inicial e o aperfeiçoamento dos conhecimentos técnicos e jurídicos de magistrados e servidores. Para cumprir essa finalidade, o art. 3º determina que a escola ofereça cursos de preparação inicial para juízes e servidores recém-empossados (Amapá, 2005).

2.3.4 Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas -EJUD/AM

A Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas (EJUD/AM), anteriormente denominada Escola de Aperfeiçoamento do Servidor do Tribunal de Justiça do Amazonas (EASTJAM), teve sua origem em 18 de junho de 2010, com a promulgação da Lei Complementar n.º 76/2010 (Amazonas, 2024).

A missão da EJUD/AM é proporcionar a formação, atualização e aperfeiçoamento de servidores, estagiários e demais colaboradores do Poder Judiciário estadual. Seu objetivo é garantir um atendimento adequado ao jurisdicionado e, consequentemente, uma prestação jurisdicional ágil e eficiente, com impactos positivos na sociedade e no acesso à justiça (Amazonas, 2024).

2.3.5 Universidade Corporativa do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia- UNICORP

A Universidade Corporativa do Tribunal de Justiça da Bahia (UNICORP), instituída em 2008 por meio da Resolução TJBA nº 22, tem como finalidade implementar ações educacionais à formação, aperfeiçoamento e à valorização dos magistrados e servidores, com o objetivo de

criar uma cultura de aprendizagem permanente e fortalecer a capacidade do Judiciário de oferecer serviços de qualidade à sociedade (Bahia, 2024).

A missão da instituição, conforme estabelecido no Regimento Interno de 25 de novembro de 2008 e modificado pela Resolução Nº 27, de 07 de dezembro de 2022, é garantir aprendizagem contínua e educação corporativa para promover a excelência pessoal e profissional dos envolvidos na Justiça do Estado da Bahia. Inclusive, sua visão de futuro é posicionar a Justiça Baiana como referência em prestação jurisdicional, que se destaca pela eficiência na gestão pública, motivação humana e cultura organizacional fortalecida

2.3.6 Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará- ESMEC

A Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará (ESMEC), vinculada ao Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, foi instituída pela Lei nº 11.203, de 17 de julho de 1986. Seu Regimento Interno, elaborado pelo Desembargador Júlio Carlos de Miranda Bezerra, recebeu aprovação do Tribunal Pleno em 16 de junho de 1988. Cabe à ESMEC planejar, executar e desenvolver a Política de Capacitação dos integrantes do Poder Judiciário (Ceará, 2024).

O Plano de Desenvolvimento Institucional reforça a missão de qualificar os servidores do Judiciário cearense, a fim de aperfeiçoar a prestação jurisdicional e disseminar o conhecimento. O objetivo é garantir direitos e efetivar a Justiça. Ademais, busca tornar-se referência entre as escolas judiciais, reconhecida pela excelência de suas ações educacionais e pelo alinhamento ao planejamento estratégico do TJCE (Ceará, 2024).

2.3.7 Escola de Formação Judiciária do TJDFT – Ministro Luiz Vicente Cernicchiaro

A Escola de Formação Judiciária do Tribunal de Justiça do Distrito Federal (TJDFT) foi instituída pela Lei nº 11.697/2008, conhecida como Lei de Organização Judiciária do Distrito Federal e dos Territórios, e regulamentada pela Resolução nº 008/2008 do Pleno Administrativo do TJDFT. Suas atividades educacionais tiveram início com a publicação da Portaria nº 1096/2008, de 14 de outubro de 2008 (Distrito Federal, 2024).

A missão da Escola de Formação é aperfeiçoar a efetividade da Justiça por meio de uma educação corporativa de excelência, com a oferta de ações educacionais estrategicamente planejadas para atender a diversos públicos (Distrito Federal, 2024).

2.3.8 Escola da Magistratura do Estado do Espírito Santo- EMES

A Escola da Magistratura do Estado do Espírito Santo (EMES), sediada em Vitória e vinculada ao Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo (TJ/ES), consolidou sua evolução institucional por meio da Resolução nº 04/1985, posteriormente ratificada pela Resolução nº 276/1986 (Espírito Santo, 2024).

Ao longo de sua trajetória, a EMES firmou parcerias estratégicas, inicialmente com a Associação dos Magistrados do Espírito Santo (AMAGES), com a adoção de um modelo de cooperação mútua que permanece vigente até os dias atuais (Espírito Santo, 2024).

A transição da EMES para a subordinação à Presidência do TJES, de acordo com a Lei Complementar nº 566 de 2010, exemplifica um movimento de reestruturação e modernização organizacional (Espírito Santo, 2024).

De acordo com as diretrizes estabelecidas, a missão da Escola da Magistratura do Estado do Espírito Santo (EMES) é promover o aperfeiçoamento dos membros do Poder Judiciário local e aprimorar os serviços oferecidos à sociedade. Enquanto isso, sua visão é consolidar-se como uma instituição de excelência na formação contínua dos profissionais do judiciário capixaba, contribuir para a eficiência do sistema judicial e para o fortalecimento dos princípios de justiça e cidadania na comunidade (Espírito Santo, 2024).

2.3.9 Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás- EJUG

A Escola Judicial de Goiás (EJUG) foi criada pela Resolução nº 40, aprovada pela Corte Especial em 26 de agosto de 2015, juntamente com seu Regimento Interno. A primeira Diretoria foi nomeada em 2 de outubro de 2015, por meio do Decreto Judiciário nº 2.561 (Goiás, 2024).

A missão da EJUG, Tribunal de Justiça de Goiás (TJ/GO), tem como compromisso a educação contínua dos membros do Poder Judiciário local, o que abrange o aperfeiçoamento técnico e o desenvolvimento humanístico, com foco na melhoria da qualidade da prestação jurisdicional (Goiás, 2024).

A visão da EJUG é alcançar a excelência na formação de magistrados e servidores, com o intuito de alcançar resultados relevantes para o Tribunal de Justiça e de ser reconhecida como referência por outras Escolas Judiciais (Goiás, 2024).

Ademais, a Escola Judicial de Goiás tem como finalidade o desenvolvimento contínuo dos membros do Poder Judiciário do Estado e busca aperfeiçoar tanto suas habilidades técnicas quanto humanas (Goiás, 2024).

2.3.10 Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão- ESMAM

A Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão (ESMAM) foi criada pela Resolução nº 19, de 12 de novembro de 1986, e posteriormente modificada pelas Resoluções nº 25, de 9 de dezembro de 1998; nº 72, de 3 de dezembro de 2008; nº 17, de 14 de abril de 2010; e nº 28, de 20 de julho de 2011. Sua responsabilidade inclui a educação continuada de magistrados e servidores do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA), conforme estipulado pelo Regimento Interno em seu artigo 1º, a partir das alterações introduzidas pelas RESOL-GP 43/2021 e RESOL-GP 92/2022.

A Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão (ESMAM) exerce um papel fundamental na formação e no aperfeiçoamento de magistrados, além de contribuir para a disseminação do conhecimento jurídico entre os servidores do Tribunal de Justiça do Maranhão (Maranhão, 2024).

Desde 2005, a ampliação das responsabilidades da ESMAM, que passou a incluir a formação contínua de servidores e a oferta de cursos para a carreira judicial, demonstra seu compromisso com a formação profissional e o fortalecimento da estrutura judiciária no Maranhão (Maranhão, 2024).

2.3.11 Escola dos Servidores “Des. Atahide Monteiro da Silva”, do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso

2.3.12

A Escola dos Servidores Des. Atahide Monteiro da Silva, criada pela Lei Complementar nº 301, de 15 de janeiro de 2008, atua desde sua fundação, em parceria com a Coordenadoria de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça de Mato Grosso, para aperfeiçoar os treinamentos dos servidores e fortalecer a excelência dos serviços prestados tanto internamente quanto externamente (Mato Grosso, 2024).

A criação da referida escola demonstra o compromisso do Tribunal de Justiça de Mato Grosso em atender às exigências constitucionais, ao disponibilizar estruturas voltadas à gestão eficaz de pessoal, com processos permanentes de atualização e treinamento adequado (Mato Grosso, 2024).

2.3.12 Escola Judicial do Estado de Mato Grosso do Sul- EJUD/MS

A Escola Judicial do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (EJUD-MS) resultou da evolução das iniciativas de formação e aperfeiçoamento, inicialmente conduzidas pela Escola Superior da Magistratura de Mato Grosso do Sul (ESMAGIS) e, posteriormente, pela Escola do Poder Judiciário de Mato Grosso do Sul. Sua transformação na Secretaria da Escola do Servidor (SES) e, por fim, a criação da Escola Judicial em 2010, demonstraram um compromisso institucional relevante, o que a consolidou como um órgão auxiliar do Poder Judiciário voltado ao aperfeiçoamento de magistrados e servidores (Mato Grosso do Sul, 2022).

No âmbito do projeto político-pedagógico da Escola Judicial de Mato Grosso do Sul (EJUD-MS), a reestruturação, formalizada pela Portaria nº 697, de 2 de março de 2015, unificou as duas secretarias mencionadas anteriormente em uma única entidade. Essa medida resultou na criação da Secretaria da Escola Judiciária do Estado de Mato Grosso do Sul, o que representou um marco decisivo para o desenvolvimento institucional da EJUD-MS.

A Escola Judicial tem como objetivo ações institucionais planejadas, promove valores éticos, o bem comum, fundamentos humanísticos e a valorização do conhecimento. Suas iniciativas devem estar alinhadas ao planejamento estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (Mato Grosso do Sul, 2022).

2.3.13 Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes- EJEF

A Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes (EJEF) foi criada em agosto de 1977 e foi a primeira escola de magistratura a integrar um Tribunal de Justiça no Brasil.

Sua missão central é fomentar a produção, articulação e aplicação do conhecimento no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, com ênfase no desenvolvimento de competências de magistrados, servidores e demais colaboradores para a prática jurisdicional.

Diante das crescentes exigências sociais e das constantes transformações nos cenários político, social, econômico e tecnológico, a instituição busca oferecer formação contínua e qualificada para atender às necessidades de atualização e formação de seus servidores.

A EJEF busca agregar valor aos serviços públicos oferecidos pelo Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, ao mesmo tempo em que fortalece a formação de servidores e aperfeiçoa os processos judiciais, o que contribui para a melhoria da prestação jurisdicional e para o benefício da sociedade mineira.

2.3.14 Escola Judicial do Poder Judiciário do Estado do Pará- EJPA

A Escola Judicial do Poder Judiciário do Estado do Pará (EJPA), ao longo de seus 37 anos de existência, tem desempenhado um papel fundamental na formação de profissionais do meio jurídico. Sua criação, oficializada pela Resolução nº 06 de 1982 e aprovada pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJE/PA), teve como finalidade principal a preparação de recursos humanos para cargos na magistratura e na gestão judiciária, além da prestação de serviços à comunidade (Pará, 2023).

A EJPA oferece programas de formação tanto presenciais quanto a distância, por meio de cursos de aperfeiçoamento voltados a magistrados, assessores, servidores do TJE/PA e demais interessados na área jurídica. Diante dos desafios logísticos impostos pela vasta extensão geográfica do Pará, a escola reafirma seu compromisso em superar essas barreiras ao adotar novas tecnologias para ofertar cursos on-line e palestras, além de firmar parcerias com instituições de ensino jurídico estaduais e nacionais, com a ampliação da oferta (Pará, 2023).

Destarte, a EJPA não apenas se adapta às demandas da atualidade, mas se consolida como uma instituição dedicada ao contínuo aperfeiçoamento e à disseminação do conhecimento jurídico. Seu impacto vai além do público interno do judiciário, com benefícios para toda sociedade (Pará, 2023).

2.3.15 Escola Superior da Magistratura da Paraíba- ESMA

A trajetória da Escola Superior da Magistratura "Des. Almir Carneiro da Fonseca" (ESMA/PB) foi fundada em 1983, por meio da Resolução nº 05, no dia 25 de setembro. Representou o início de um esforço contínuo para aperfeiçoar e qualificar magistrados e servidores. Desde então, a instituição desempenhou um papel relevante na formação inicial e continuada de profissionais do Tribunal de Justiça da Paraíba, alinhada com a missão de contribuir para uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva (Paraíba, 2024).

A criação do Regimento Interno em 2013 representou um avanço fundamental para a ESMA, com uma estrutura organizacional mais eficiente para suas operações. Esse documento definiu os procedimentos internos, os programas educacionais e as responsabilidades da instituição, o que garantiu uma gestão mais eficaz e alinhada aos seus objetivos educacionais (Paraíba, 2024).

A Escola Superior da Magistratura "Des. Almir Carneiro da Fonseca" funciona em um edifício com uma arquitetura moderna e oferece instalações espaçosas e confortáveis. O local inclui estacionamento, biblioteca, sala com computadores para pesquisa online, cantina e equipamentos didáticos de última geração (Paraíba, 2024).

2.3.16 Escola Judicial do Paraná- EJUD/PR

A Escola Judicial do Paraná (EJUD-PR) foi criada pela Lei nº 20.539, de 20 de abril de 2021, durante a gestão do Presidente do Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR), Desembargador José Laurindo de Souza Netto, no biênio 2021-2022. Instituída como uma unidade administrativa integrante da estrutura do TJPR, a EJUD-PR está diretamente vinculada à Presidência do Tribunal. Sua sede está localizada na Rua Álvaro Ramos, nº 150, Edifício Pery Moreira, no Centro Cívico, em Curitiba/PR, CEP 80.530-190 (Paraná, 2024).

A EJUD- PR oferece cursos de formação inicial e aperfeiçoamento e tem como objetivo fomentar pesquisas e publicações relevantes para a carreira da magistratura e o exercício dos cargos dos servidores. Ademais, busca estimular debates sobre temas fundamentais para a melhoria dos serviços judiciários, por meio de diversos eventos acadêmicos, e incentivar a realização de cursos de especialização stricto e lato senso, o que enriquece o conhecimento e a prática no âmbito do Judiciário paranaense (Paraná, 2024).

2.3.17 Escola Judicial de Pernambuco- ESMAPE

A Escola Superior da Magistratura de Pernambuco (ESMAPE) foi inaugurada em 11 de agosto de 1987, por iniciativa conjunta do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE) e da Associação dos Magistrados de Pernambuco (AMEPE), o que demonstra o compromisso com o aperfeiçoamento do conhecimento dos juízes e a formação dos servidores do TJPE. Desde o início de suas atividades, em 10 de setembro do mesmo ano, a ESMAPE consolidou-se como um centro de excelência acadêmica, com foco na formação de magistrados do estado, na promoção da educação continuada e no aperfeiçoamento ético e profissional dos servidores (Pernambuco, 2024).

Com o passar dos anos, a Escola evoluiu e, em 07 de junho de 2013, oficializou-se como o órgão de ensino e aprendizagem do TJPE, tornando-se a Escola Judicial de Pernambuco (Pernambuco, 2024).

A finalidade da ESMAPE é a realização de cursos para a formação inicial, vitaliciamento e aperfeiçoamento de magistrados, além da educação continuada dos servidores do Tribunal de Justiça de Pernambuco. Ademais, a Escola Judicial reafirma seu compromisso de contribuir para o desenvolvimento e atualização dos profissionais que atuam no sistema judiciário estadual pernambucano (Pernambuco, 2024).

2.3.18 Escola Judiciária do Piauí- EJUD/PI

A criação da Escola Judiciária do Estado do Piauí (EJUD/PI), sob a liderança do Desembargador Lucrécio Dantas Avelino, por meio da Lei Complementar Estadual nº 182, de 11 de abril de 2012, marcou um importante avanço na estrutura do Poder Judiciário piauiense. Inaugurada em 1º de junho de 2012, a EJUD/PI é reconhecida como um órgão auxiliar do Tribunal de Justiça do estado do Piauí, com autonomia didática, administrativa e financeira. (Piauí, 2024).

O principal objetivo da (EJUD/PI) é promover o treinamento, a formação, o aperfeiçoamento e a especialização de magistrados e servidores, em busca do fortalecimento e aperfeiçoamento do sistema judiciário estadual piauiense. (Piauí, 2024).

A missão da EJUD/TJPI é claramente definida: promover a formação inicial e continuada de servidores e magistrados, garantir o desenvolvimento educacional por meio de uma política educacional embasada em saberes transdisciplinares e voltada para a abrangência social do serviço público judiciário. Essa missão reflete o compromisso da EJUD/PI em contribuir para a qualidade e eficiência dos serviços prestados pelo Judiciário piauiense, por meio do aperfeiçoamento de seus membros para enfrentar os desafios atuais da justiça. (Piauí, 2024).

2.3.19 Escola de Administração Judiciária -ESAJ

A instituição, originalmente denominada Centro de Seleção e Aperfeiçoamento do Pessoal da Justiça (CESAJU), foi criada pelo Ato 43 do presidente do Tribunal de Justiça do Estado da Guanabara, desembargador Nelson Ribeiro Alves, em 1º de novembro de 1974. Desde sua fundação, uma das principais finalidades da Escola de Administração Judiciária (ESAJ) é a organização de concursos públicos para ingresso no quadro de servidores do PJERJ, além do treinamento e especialização do pessoal judicial (Rio de Janeiro, 2019).

A missão atual da Escola de Administração Judiciária (ESAJ) tem como foco a promoção de ações de formação e de aperfeiçoamento dos servidores, de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Poder Judiciário Estadual do Rio de Janeiro (Rio de Janeiro, 2019).

2.3.20 Escola da Magistratura do Rio Grande do Norte- ESMARN

A Escola da Magistratura do Rio Grande do Norte (ESMARN) foi criada em 1° de dezembro de 1988, por meio da Resolução n.º 05/88 do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte, publicada no Diário Oficial do Estado em 9 de dezembro de 1988. Sua criação coincidiu com um período de transformações importantes nos três poderes, impulsionadas pela promulgação da atual Constituição Federal. (Rio Grande do Norte, 2024).

A ESMARN foi idealizada com o objetivo de formar e aperfeiçoar magistrados e servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Norte. Desde então, a instituição tem sido pioneira e reconhecida pela sociedade, uma vez que serve de modelo para Escolas de Magistratura de outras federações do país. (Rio Grande do Norte, 2024).

A missão da ESMARN é proporcionar meios para a especialização, aperfeiçoamento e atualização dos magistrados, bem como oferecer oportunidades de aperfeiçoamento do Direito e das novas ferramentas tecnológicas da administração pública para os servidores auxiliares da Justiça. Ainda, a escola investe no estudo e na pesquisa da área do direito e de outros campos do conhecimento, com a finalidade de identificar boas práticas e aperfeiçoar a prestação jurisdicional. (Rio Grande do Norte, 2024).

2.3.21 Centro de Formação e Desenvolvimento de Pessoas do Poder Judiciário Estadual- CJUD - Rio Grande do Sul

O Centro de Formação e Desenvolvimento de Pessoas do Poder Judiciário do RS (CJUD) tem como objetivo promover a qualificação dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. De acordo com o Ato nº 041/2015-P e suas alterações posteriores, o CJUD destaca-se como um componente importante na execução de iniciativas formativas voltadas para magistrados, servidores, estagiários e colaboradores (Rio Grande do Sul, 2024).

Ressalta-se ainda que o conjunto normativo, sobretudo a Resolução nº 159/2012 e a Resolução nº 192/2014 do Conselho Nacional de Justiça, confere respaldo legal e direcionamento estratégico às iniciativas empreendidas pelo Centro de Formação e Desenvolvimento de Pessoas do Poder Judiciário do RS (CJud) (Rio Grande do Sul, 2024).

O CJUD operacionaliza as atividades de formação e aperfeiçoamento por meio de eixos estratégicos, como o Programa de Formação Inicial e de Aperfeiçoamento de Magistrados, a Matriz de Capacitação de Servidores e a Capacitação, Formação e Educação Continuada de Colaboradores. Essa estrutura reflete o compromisso institucional com a melhoria contínua do desempenho e a atualização profissional dos servidores do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (Rio Grande do Sul, 2024).

2.3. 22 Escola da Magistratura do Estado de Rondônia- EMERON

Escola da Magistratura do Estado de Rondônia (EMERON) foi criada pela Resolução nº 11, de 19 de agosto de 1986, publicada em 20 de agosto do mesmo ano, pelo Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. A instituição mantém um alinhamento estratégico com as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9394/96 e cursos de graduação, pós-graduação e extensão (Rondônia, 2024).

Conforme estabelecido na Resolução nº 02/2016 da ENFAM, a EMERON dispõe de cursos de formação inicial e continuada para magistrados, além de formação de formadores. Também segue a Resolução nº 192 do Conselho Nacional de Justiça, que regulamenta as ações educacionais voltadas à formação inicial e continuada de servidores. A escola adota diversas modalidades de ensino, incluindo presencial, semipresencial e a distância (Rondônia, 2024).

A missão da Escola da Magistratura do Estado de Rondônia é reafirmar o compromisso institucional com a formação e a atualização de magistrados e servidores, além de contribuir para a melhoria da qualidade na prestação dos serviços jurisdicionais (Rondônia, 2024).

2.3.23 Escola do Poder Judiciário de Roraima- EJURR

A Escola do Poder Judiciário de Roraima (EJURR) atua como uma plataforma de educação corporativa. A EJURR destina-se a coordenar e implementar programas de formação inicial, aperfeiçoamento de magistrados, servidores, formadores e demais colaboradores do Tribunal de Justiça do estado de Roraima, para assim, fortalecer a competência e eficiência do seu quadro de profissionais (Roraima, 2024).

Em 1994, durante a administração do Des. José Pedro Fernandes, houve um indicativo da importância atribuída à educação e ao aperfeiçoamento dos magistrados e servidores do Poder Judiciário Estadual de Roraima, com a aprovação do Estatuto da Escola Superior da Magistratura do Estado de Roraima (ESMARR), por meio da Resolução TP nº 06, de 12 de

maio de 1994. Na sequência, durante a gestão do Des. Ricardo Oliveira, ocorreu a ratificação desse compromisso institucional com a educação jurídica, com a aprovação do Regimento Interno da ESMARR (Roraima, 2024).

Posteriormente, devido ao crescimento da equipe e à demanda por cursos e programas de formações e aperfeiçoamentos específicos, foi criada a Escola do Servidor do Tribunal de Justiça do estado de Roraima, mediante a aprovação da Resolução nº 31 pelo Tribunal Pleno em 26 de julho de 2006. E em 2011 ocorreu a unificação das competências das ações educacionais para magistrados e servidores (Roraima, 2024).

2.3.24 Centro de Estudos Jurídicos – Academia Judicial- CEJUR

Para celebrar o centenário da Corte Catarinense de forma marcante, o Centro de Estudos Jurídicos do Tribunal de Justiça (CEJUR) foi criado em 1991 e inaugurado em 31 de outubro do mesmo ano, durante a gestão do Desembargador Ayres Gama Ferreira de Mello, conforme estabelecido pela Resolução nº 14/91-TJ e pela Portaria nº 557/91.

Em 3 de maio de 2000, durante a administração do Presidente do Tribunal de Justiça, Desembargador Francisco Xavier Medeiros Vieira, o CEJUR passou por uma reestruturação por meio da Resolução nº 03/00-TJ, o que resultou em profundas mudanças em sua organização e atribuições.

A missão da Academia Judicial do Tribunal de Justiça do estado de Santa Catarina é promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados, servidores e colaboradores do Poder Judiciário estadual, com o objetivo de tornar-se uma referência nacional como instituição de ensino judicial governamental (Santa Catarina, 2024).

2.3.25 Escola Judicial dos Servidores do TJSP- EJUS

A Escola Judicial dos Servidores do Tribunal de Justiça de São Paulo (EJUS) foi criada pela Presidência por meio da Portaria nº 8.965/2014, com o objetivo de elevar a qualidade dos recursos humanos da instituição, ou seja, preparar os servidores para desempenharem suas funções de maneira eficiente, alinhada às demandas do serviço, com a promoção de um ambiente de trabalho mais propício. A iniciativa almeja integrar, formar, aperfeiçoar e treinar continuamente os servidores do Tribunal de Justiça para melhor exercício de suas atribuições (São Paulo, 2024).

De acordo com as disposições do Artigo 2º, a EJUS tem como finalidade planejar, organizar, supervisionar, executar, orientar, articular e avaliar os programas de treinamento que beneficiam os servidores. Dessa forma, a EJUS atende a solicitações específicas e adapta suas ações às necessidades das diferentes áreas do Tribunal de Justiça de São Paulo (TJ/SP). Outro aspecto relevante é a qualificação dos servidores para que atendam aos requisitos de evolução funcional. Há um foco na valorização de suas habilidades, bem como no incentivo à participação como instrutores em cursos ou treinamentos relacionados à sua área de conhecimento (São Paulo, 2024).

2.3.26 Escola Judicial do Estado de Sergipe (EJUSE)

A Escola Judicial do Estado de Sergipe (EJUSE), como parte da estrutura administrativa do Poder Judiciário de Sergipe, foi criada pela Lei nº 7.520, em 27 de dezembro de 2012, e sua instalação ocorreu por meio da Portaria nº 8/2013 do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe (TJSE), conforme registrado no Diário da Justiça nº 3696, datado de 24 de janeiro de 2013 (Sergipe, 2024).

A estruturação da EJUSE teve como objetivo alcançar a finalidade legal de planejar, executar e desenvolver políticas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos para magistratura e servidores do Tribunal de Justiça do estado de Sergipe. Destarte, promoveu atividades culturais para aperfeiçoar o estudo e a prática do Direito, com incentivo a pesquisa e ao debate de temas jurídicos relevantes (Sergipe, 2024).

Em constante evolução, a EJUSE mantém seu objetivo por meio da oferta de cursos de qualidade, ministrados por um corpo docente qualificado. Busca firmar parcerias com instituições de ensino para promover educação de excelência, especialização, aperfeiçoamento e atualização contínua de magistrados, servidores e da comunidade jurídica e acadêmica local (Sergipe, 2024).

2.3.27 Escola Superior da Magistratura Tocantinense- ESMAT

A Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT), localizada em Palmas, capital do estado e vinculada ao Tribunal de Justiça do estado de Tocantins, tem como objetivo aperfeiçoar a prestação jurisdicional por meio da formação e do aperfeiçoamento contínuo de magistrados e servidores (Tocantins, 2024).

Instituída pela Resolução nº 005, de 1998, do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, durante sessão Plenária realizada em 5 de novembro de 1998, a Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT) foi efetivamente criada em 2003, sob a gestão do presidente do Tribunal de Justiça na época, o desembargador Marco Villas Boas, após a aprovação de seu Regimento pelo Tribunal Pleno (Tocantins, 2024).

A Resolução nº 02/2011 do Tribunal de Justiça unificou as escolas de formação do Poder Judiciário Estadual e incorporou a Escola Judiciária do Poder Judiciário do Estado do Tocantins, anteriormente criada pela Resolução nº 14/2009. Com essa mudança, a ESMAT passou a atuar como uma instituição corporativa de ensino, com foco na excelência técnica e ética dos serviços prestados pela Justiça Estadual aos magistrados e servidores de primeira e segunda instâncias vinculados ao Poder Judiciário do Estado do Tocantins (Tocantins, 2024).

A seguir, apresenta-se um quadro com as escolas judiciais, seus respectivos estados, anos de criação, esfera de atuação e principais programas.

Quadro 1 – Escolas Judiciais para Servidores dos Tribunais de Justiça no Brasil

Nº	Escola Judicial	Estado	Ano de Criação	Esfera de atuação	Principais Programas
1	Escola do Poder Judiciário do Acre (ESJUD)	AC	2000	Magistrados e servidores	Formação inicial, continuada e cursos técnicos
2	Escola Superior da Magistratura do Estado de Alagoas (ESMAL)	AL	1991	Magistrados e servidores	Formação jurídica, pós-graduação e pesquisa
3	Escola Judicial do Amapá (EJAP)	AP	2007	Magistrados e servidores	Cursos de formação, aperfeiçoamento e pós-graduação
4	Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas (EJUD/AM)	AM	2010	Magistrados e servidores	Formação inicial e permanente, inovação tecnológica
5	Universidade Corporativa do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (UNICORP)	BA	2015	Magistrados e servidores	Formação acadêmica, gestão pública e inovação
6	Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará (ESMEC)	CE	1988	Magistrados e servidores	Pós-graduação, cursos técnicos e formação inicial
7	Escola de Formação Judiciária do TJDFT – Ministro Luiz Vicente Cernicchiaro	DF	2003	Magistrados e servidores	Formação judicial e educação corporativa

8	Escola da Magistratura do Estado do Espírito Santo (EMES)	ES	1994	Magistrados e servidores	Formação inicial e continuada, pesquisa e extensão
9	Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (EJUG)	GO	2002	Magistrados e servidores	Cursos de especialização, qualificação e formação inicial
10	Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão (ESMAM)	MA	1990	Magistrados e servidores	Formação técnica e acadêmica, capacitação e pesquisa
11	Escola Judicial do Estado de Mato Grosso do Sul (EJUD/MS)	MS	2002	Magistrados e servidores	Formação inicial e continuada, desenvolvimento profissional e inovação
12	Escola dos Servidores "Des. Atahide Monteiro da Silva", do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso	MT	2005	Servidores	Capacitação técnica, aperfeiçoamento e treinamentos internos
13	Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes (EJEF)	MG	1995	Magistrados e servidores	Formação inicial e continuada, gestão de carreiras
14	Escola Judicial do Poder Judiciário do Estado do Pará (EJPA)	PA	2004	Magistrados e servidores	Educação corporativa, formação e especializações
15	Escola Superior da Magistratura da Paraíba (ESMA)	PB	1993	Magistrados e servidores	Pós-graduação, qualificação e pesquisa acadêmica
16	Escola Judicial do Paraná (EJUD/PR)	PR	2003	Magistrados e servidores	Capacitação permanente e cursos de especialização
17	Escola Judicial de Pernambuco (ESMAPE)	PE	1996	Magistrados e servidores	Formação inicial, gestão pública e inovação
18	Escola Judiciária do Piauí (EJUD/PI)	PI	2001	Magistrados e servidores	Formação jurídica, gestão administrativa
19	Escola de Administração Judiciária (ESAJ)	RJ	1999	Magistrados e servidores	Formação para a magistratura, cursos especializados
20	Escola da Magistratura do Rio Grande do Norte (ESMARN)	RN	1993	Magistrados e servidores	Pós-graduação, formação continuada
21	Centro de Formação e Desenvolvimento de Pessoas do Poder Judiciário Estadual (CJUD)	RS	2008	Magistrados e servidores	Desenvolvimento de competências, formação e inovação
22	Escola da Magistratura do Estado de Rondônia (EMERON)	RO	1991	Magistrados e servidores	Educação continuada, cursos de especialização

23	Escola do Poder Judiciário de Roraima (EJURR)	RR	2010	Magistrados e servidores	Formação inicial, qualificação técnica e inovação jurídica
24	Centro de Estudos Jurídicos – Academia Judicial (CEJUR)	SC	2006	Magistrados e servidores	Formação acadêmica, treinamento e pesquisa
25	Escola Judicial dos Servidores do TJSP (EJUS)	SP	2000	Servidores	Cursos de aperfeiçoamento, inovação e gestão pública
26	Escola Judicial do Estado de Sergipe (EJUSE)	SE	2007	Magistrados e servidores	Formação continuada, capacitação e pós-graduação
27	Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT)	TO	2002	Magistrados e servidores	Formação inicial e continuada, pós-graduação

Fonte: autora (2024).

3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa acadêmica requer não apenas compreensão do problema e embasamento teórico sólido, como também uma metodologia que oriente o estudo na obtenção de respostas. É com esse intuito que o capítulo se torna relevante, ao apresentar de forma clara e precisa a trajetória metodológica adotada.

A análise cuidadosa do processo de pesquisa revela a jornada necessária para sua condução eficaz. Essa complexidade se evidencia na emergência de questões e estratégias de investigação, na coleta de dados dos participantes, na análise que inicialmente se concentra nas singularidades para então se expandir para conceitos mais amplos, e nas interpretações do pesquisador que conferem significado aos dados (Creswell, 2021, p 4). Ademais, no presente estudo, serão traçados os passos, estratégias e ferramentas utilizadas para coletar, analisar e interpretar os dados que fundamentarão as conclusões.

O capítulo metodológico detalhará o percurso construído ao longo da pesquisa. Ele se iniciará com um levantamento das formações iniciais oferecidas aos servidores que ingressaram no Poder Judiciário do estado de Mato Grosso do Sul, no período de 2012 a 2024. Ainda, será feita uma análise documental das normativas pertinentes, como portarias, leis e relatórios, com foco na formação inicial dos servidores do TJMS.

Também foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com uma amostra representativa de servidores do TJMS. Essas entrevistas focarão em explorar a compreensão dos participantes sobre a estrutura, conteúdo e aplicabilidade prática das políticas de formação inicial, assim como os mecanismos de feedback e acompanhamento pós-formação.

3.1 Taxonomia metodológica

Na perspectiva apresentada por Mansano (2014, p. 121), é fundamental reconhecer que definir um método implica não apenas na organização e planejamento, como na execução de um percurso de investigação, tanto teórica quanto empírica. Esse trajeto é basilar para a produção de conhecimento sobre aspectos específicos da vida em sociedade.

A abordagem metodológica adotada foi qualitativa, com foco na compreensão dos significados atribuídos por indivíduos ou grupos a um fenômeno social. Essa perspectiva privilegia a indução, valoriza as experiências subjetivas e reconhece a complexidade das situações estudadas, conforme orienta Creswell (2021, p. 4).

A pesquisa classifica-se como exploratória, em razão dos objetivos propostos e da escassez de referências sobre a temática na instituição. Dessa forma, o estudo representa uma etapa inicial de investigação e serve de subsídio para pesquisas futuras. Quanto aos meios, caracteriza-se como documental, com base na análise de leis, resoluções, portarias, relatórios e demais documentos institucionais. No que se refere aos procedimentos, adotou-se a estratégia de estudo de caso (LAKATOS; MARCONI, 2010; YIN, 2015), a qual permite organizar os dados de maneira a preservar a singularidade e a totalidade do objeto de estudo, conforme destacado por Ventura (2007). Com base nos relatos dos participantes, foi possível realizar a avaliação da política de qualificação no contexto analisado.

3.2 O universo a ser analisado (a população e a amostra)

A população deste estudo foi composta por todos os servidores do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul que estavam sujeitos à Política de Qualificação. Esse grupo envolveu todos os servidores (analistas judiciários), independentemente de seus departamentos, que participaram ou foram impactados pela não participação na formação inicial oferecida pela instituição. A escolha dessa população para pesquisa, justificou-se pela natureza do mestrado profissional e pela presença da pesquisadora nesse ambiente de trabalho, o que facilitou o acesso às informações necessárias.

O Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul foi estabelecido pela Lei Complementar nº 31, de 11 de outubro de 1977, que determinou o papel do Poder Judiciário do Estado em conjunto com os demais Poderes. O Estado é dividido em 12 circunscrições, cada uma contendo suas respectivas comarcas, totalizando 55 comarcas instaladas em todo o território (Tribunal de Justiça, 2023).

Em termos de recursos humanos, o Tribunal de Justiça possui uma força de trabalho considerável, com 37 desembargadores, 181 juízes de Direito e Substitutos, além de mais de 3.660 servidores. Os profissionais têm papel indispensável na prestação de serviços jurídicos à população sul-mato-grossense, composta por milhões de habitantes (TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2023).

A amostragem foi não probabilística intencional e por conveniência, fundamentada em categorias e subcategorias de servidores, os quais foram divididos em 4 grupos.

Foram selecionados 12 (doze) Analistas Judiciários e 4 (quatro) gestores para participarem das entrevistas. Dos Analistas Judiciários, 8 foram escolhidos com base na participação em formações iniciais. A seleção considerou a última formação presencial de 2019

e a última formação on-line de 2021. Entre essas duas formações, foram escolhidos quatro servidores que participaram da formação presencial, dois do interior e dois da capital, com o critério de mais tempo de serviço. Igualmente, foram selecionados quatro servidores que participaram da formação on-line, com os mesmos critérios de seleção baseados no tempo de serviço. Ainda, foram selecionados 4 servidores que não participaram da formação inicial, os anos escolhidos foram os de 2023/2024, com critério de mais tempo de serviço. Quanto aos gestores, foram escolhidos dois gestores administrativos (diretores de departamento) com mais tempo de serviço no tribunal de justiça, bem como dois chefes de cartório com mais tempo de TJ.

Para representar visualmente as informações de forma didática, apresenta-se a seguir o quadro com a distribuição dos Analistas Judiciários e Gestores, conforme as categorias estabelecidas:

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados:

CATEGORIAS	**Subcategorias**
Analistas Judiciários	
	Formação Presencial (2019)
	- 2 Servidores do interior (Mais tempo de serviço)
	- 2 Servidores da capital (Mais tempo de serviço)
	Formação on-line (2021)
	- 2 Servidores do interior (Mais tempo de serviço)
	- 2 Servidores da capital (Mais tempo de serviço)
1) Não participantes da Formação de 2023	
	- 2 Servidores interior (Mais tempo de serviço)
	- 2 Servidores capital (Mais tempo de serviço)
2) Gestores	- 2 Gestores(as) Administrativos- Diretores de departamento da Capital (Mais tempo de serviço)
	-2 Chefes de Cartório do Interior (Mais tempo de serviço)

Fonte: autora (2024).

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

A Matriz de Amarração constitui instrumento metodológico importante, ao possibilitar avaliações coerentes entre diferentes examinadores e favorecer a uniformidade na análise da qualidade da metodologia adotada (Teles, 2001).

Quadro 3 - Matriz de amarração

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Tratamento de dados	Fontes
Analisar a Política de Qualificação dos Servidores dos Tribunais de Justiça, com foco na formação inicial oferecida pelo Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJ-MS)	Examinar as políticas de qualificação para formação inicial dos servidores do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul (TJMS), com foco na estrutura, no conteúdo e na aplicabilidade prática dessas políticas, com enfoque as competências necessárias para o desempenho da função.	Análise documental Entrevista	- Relatório de avaliação das Formação Iniciais de 2019 e 2021. - Projeto Político Pedagógico da Ejud-MS.
	Propor estratégias para fortalecer e aperfeiçoar as políticas de qualificação no Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, com ênfase na formação inicial dos servidores.	Produto Técnico Tecnológico	

Fonte: autora (2024).

A matriz de amarração apresentada no Quadro 3 tem por finalidade organizar, de forma sistemática, os elementos que estruturam a pesquisa desenvolvida. O objetivo geral delineia o foco investigativo na análise da Política de Qualificação dos Servidores do TJMS. Os objetivos específicos detalham os aspectos a serem explorados, desde o exame das diretrizes institucionais até a proposição de estratégias para o aperfeiçoamento da política de qualificação. Os procedimentos metodológicos adotados incluem análise documental e entrevistas, com base em fontes institucionais, tais como os relatórios de avaliação das formações iniciais de 2019 e 2021 e o Projeto Político-Pedagógico da Ejud-MS. Por último, o desenvolvimento de um Produto Técnico Tecnológico busca consolidar os resultados da pesquisa em uma proposta aplicável e alinhada às necessidades da gestão pública.

3.3.1 Documental

Como observado por Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa documental compreende a coleta e interpretação de dados provenientes de diversas fontes primárias, como documentos escritos ou não, disponíveis em arquivos públicos, institucionais ou particulares, assim como em fontes estatísticas. Esse método oferece uma abordagem robusta para a análise de informações relevantes para estudos acadêmicos e investigações em Administração Pública (Marconi; Lakatos, 2003).

Os primeiros documentos examinados foram os relatórios das avaliações de reação das formações iniciais, os quais foram acessados por meio do Sejud-WEB, o sistema de avaliação da Escola Judicial de Mato Grosso do Sul. Embora esses relatórios apresentem dados representados graficamente ao longo do estudo, o objetivo não foi tratá-los estatisticamente. Em vez disso, eles foram utilizados como base para uma análise qualitativa da formação inicial oferecida aos servidores.

Outro documento examinado foi o Projeto Político-Pedagógico disponível no site da Ejud-MS. Essa análise buscou investigar as informações e abordagens relacionadas à formação inicial destinada aos servidores.

Por meio das análises documentais, buscou-se compreender as práticas e normativas voltadas aos servidores que ingressam Poder Judiciário do TJMS. Esse processo foi fundamental para embasar a discussão e a formulação de conclusões no estudo em questão.

3.3.2 Entrevista

O estudo adotou a entrevista semiestruturada, que, em geral, parte de questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses relevantes para a pesquisa. Posteriormente, foram apresentados os campos de perguntas, originados de novas hipóteses que surgiram à medida que as respostas dos entrevistados foram recebidas. Nesse processo, o(a) entrevistado(a), seguiu espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal estabelecido pela pesquisadora, passou a colaborar na elaboração do conteúdo da pesquisa (Triviños, 1987, p. 146).

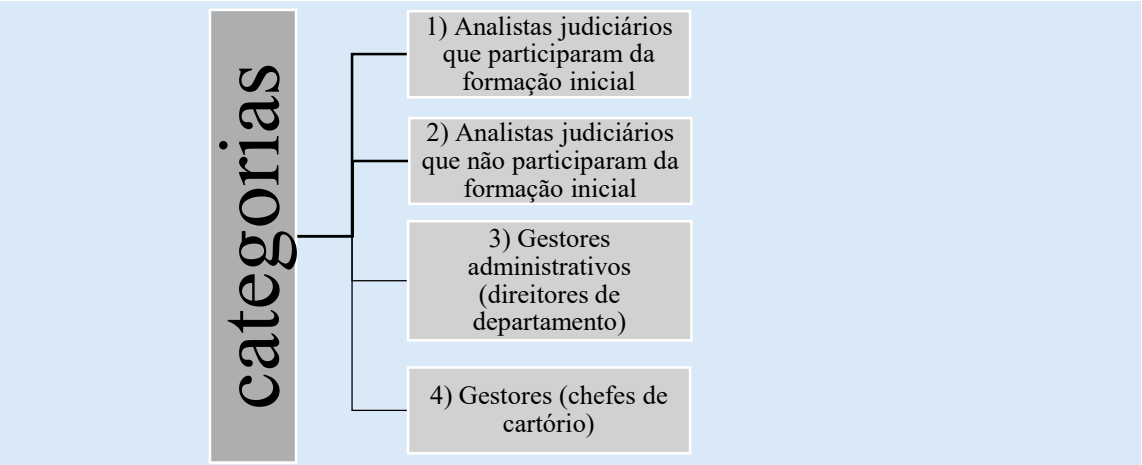
O objetivo principal é que a entrevista possa captar a percepção dos atores sociais que desempenham papel fundamental nos processos de formação inicial. Para tanto, foi elaborado um protocolo de entrevista para formular perguntas e registrar as respostas durante a entrevista

qualitativa. As informações foram registradas pela pesquisadora por meio de anotações manuscritas, gravações em áudio e vídeo (Creswell, 2021, p. 158).

O protocolo de entrevista deve conter cerca de duas páginas e incluir elementos importantes, como informações básicas introdutórias, perguntas relevantes ao tema e instruções finais para os participantes. (Creswell, 2021, p. 158).

As entrevistas foram organizadas em quatro categorias distintas:

Figura 1 - Categorias de participantes



Fonte: autora (2024).

Cada categoria respondeu a um conjunto específico de perguntas formuladas de acordo com o seu perfil e envolvimento nas formações iniciais.

Os participantes foram convidados para a entrevista previamente, mediante envio de convites digitais. As informações necessárias sobre as pessoas que realizaram ou não as formações iniciais foram solicitadas à Secretaria de Gestão de Pessoas e da Escola Judicial, ambos do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul.

As entrevistas foram conduzidas por videoconferências, com o uso de um roteiro de perguntas elaborado antecipadamente (Apêndice A), com vistas a orientar a discussão e guiar os participantes dentro do objetivo estabelecido: Análise da Política de Qualificação dos Servidores dos Tribunais de Justiça, com foco na formação inicial oferecida pelo Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS). As entrevistas foram realizadas nos meses de outubro e novembro de 2024.

É importante destacar que as perguntas que compõem a entrevista semiestruturada não são definidas de forma inteiramente prévia. Elas resultam da teoria que fundamenta a atuação da pesquisadora e das informações previamente coletadas sobre o fenômeno social de interesse,

o que inclui a relevância dos contatos estabelecidos na seleção dos participantes. (Triviños, 1987, p. 146).

3.4 Organização da análise

A análise dos dados coletados seguiu a metodologia de ação organizada em três etapas: coleta, tratamento dos dados e interpretação dos dados (Figura 2).

Figura 2 - da análise de dados



Fonte: autora (2024).

A codificação dos dados coletados durante as entrevistas foi realizada manualmente, de forma aberta e com base nas declarações da entrevistadora, conforme apropriado à análise dos dados qualitativos.

O processamento dos dados foi conduzido por meio da técnica de análise de conteúdo. Em sua obra, Bardin ressalta a necessidade de uma abordagem sistemática e rigorosa, e destaca a importância de seguir uma sequência consistente de procedimentos. Essa ênfase metodológica reforça a importância do domínio das regras e da prática diligente para extração do máximo de abstrações possíveis dos dados (Sousa; Santos 2020).

A categorização foi realizada a partir de um referencial teórico-normativo a priori, com foco na formação inicial dos servidores públicos do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul, complementada por categorias emergentes a posteriori.

4. ANÁLISE SITUACIONAL (RESULTADOS E DISCUSSÕES)

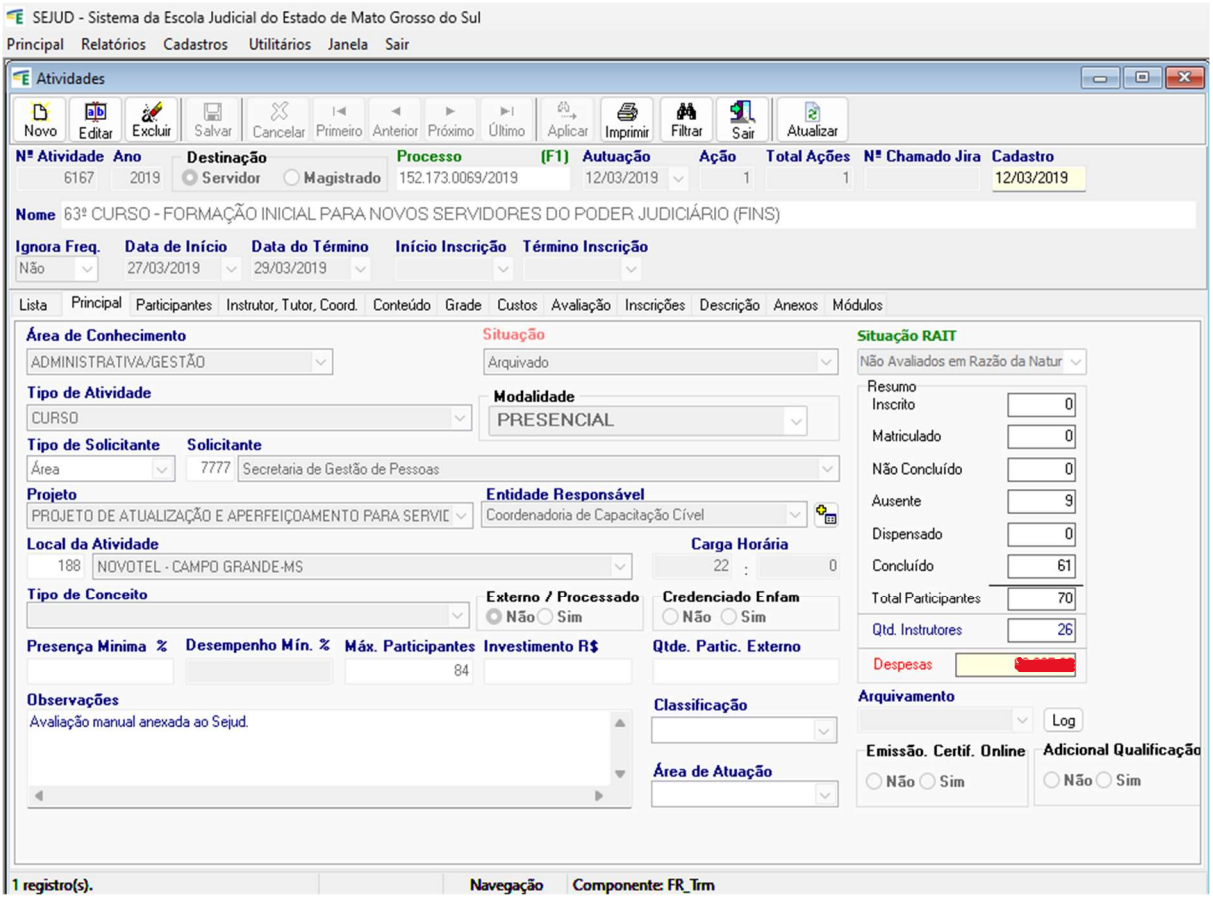
4.5.1 Documentos

4.5.1.1 Avaliação de Reação do Curso de Formação Inicial para novos servidores (FINS)

A análise das avaliações foi fundamentada nas edições de 2019 e 2021 do curso de Formação Inicial para Novos Servidores (FINS).

A avaliação de reação do Curso de Formação Inicial para novos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS), foi conduzida na modalidade presencial. O curso teve a participação de 70 servidores, destes 61 concluíram com êxito a avaliação educacional, dos quais 58 responderam à avaliação, conforme dados fornecidos pelo Sistema da Escola Judicial do Estado do Mato Grosso do Sul (SEJUD-MS)

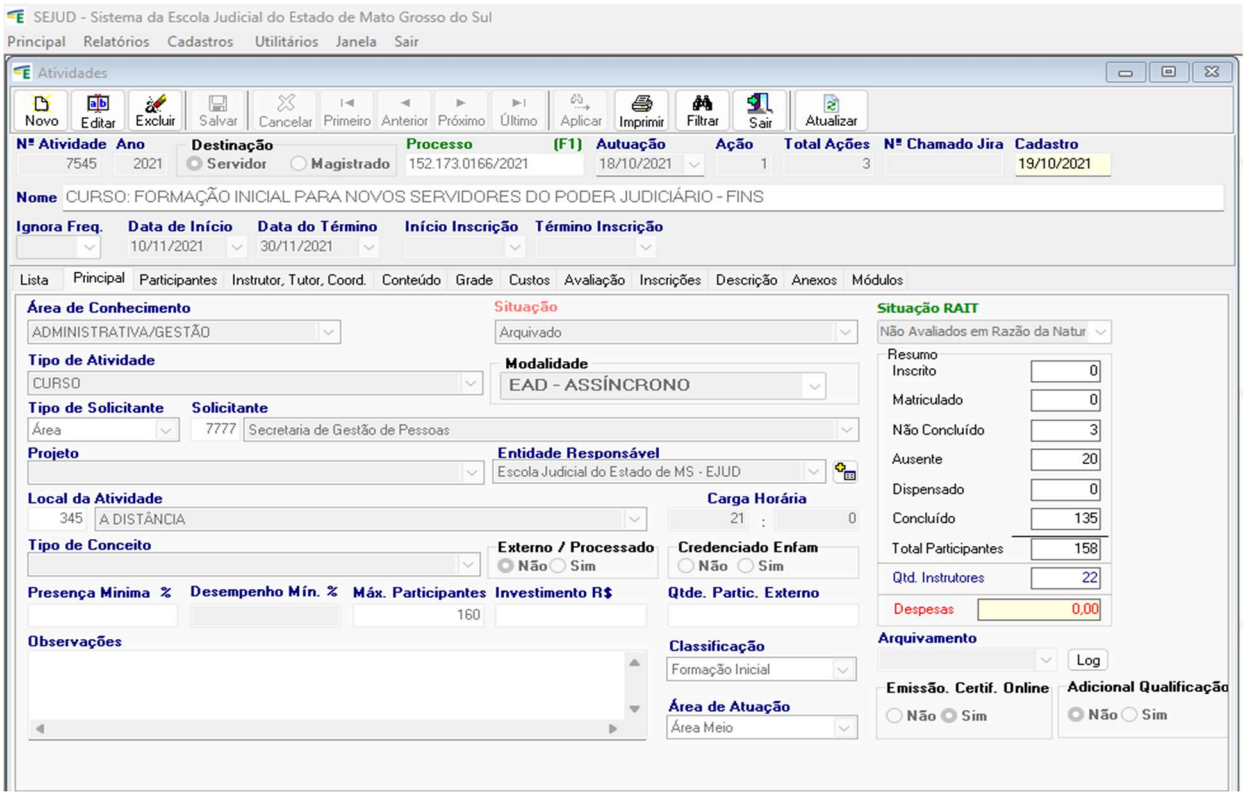
Figura 3- Informações sobre a formação inicial para novos servidores do Poder Judiciário no sistema da Ejud-MS



Fonte: sejud (2024).

Em relação à avaliação de reação da Formação Inicial para Novos Servidores do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul, realizada de forma on-line em 2021, 158 cursistas participaram da ação educacional, dos quais 135 concluíram o curso com êxito. Destes 135 participantes, todos responderam à avaliação de reação oferecida pela EJUD-MS, cujos resultados são apresentados a seguir pelo SEJUD- MS.

Figura 4- Dados da formação inicial para novos servidores do Poder Judiciário no sistema da Ejud-MS



Fonte: sejud (2024).

Com base nos dados levantados, é necessário estabelecer um parâmetro comparativo com critérios previamente definidos, a fim de analisar os resultados das duas avaliações: a de 2019, realizada no formato presencial, e a de 2021, conduzida de maneira on-line.

Os critérios estabelecidos para essa comparação incluem aplicabilidade, metodologia, material didático, carga horária, ambientação/instalações e suporte operacional. A análise comparativa foi elaborada com o auxílio do programa Excel e de suas ferramentas, cujos resultados passam a ser expostos na tabela a seguir.

Tabela 1- comparativa das avaliações de reação da formação inicial de 2019 e 2021

	AVALIAÇÃO DE REAÇÃO - 2019					AVALIAÇÃO DE REAÇÃO - 2021				
	N/A	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	N/A	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
Aplicabilidade	0,00%	0,00%	1,72%	29,31%	68,96%	0,78%	1,56%	6,25%	34,38%	57,03%
	N/A	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	N/A	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
Metodologia	0,00%	0,00%	3,44%	34,48%	62,06%	0,00%	1,56%	7,03%	35,16%	56,25%
	N/A	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	N/A	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
Material	0,00%	1,72%	5,17%	41,37%	51,72%	0,00%	0,78%	8,59%	29,69%	60,94%
	N/A	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	N/A	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
Carga-Horária	0,00%	1,72%	6,89%	56,89%	34,48%	0,00%	1,56%	3,91%	28,91%	65,63%
	N/A	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	N/A	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
Ambiente	0,00%	0,00%	5,17%	6,89%	87,93%	0,00%	0,00%	3,13%	23,44%	73,44%
	N/A	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	N/A	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
Suporte Operacional	0,00%	0,00%	1,72%	3,44%	94,82%	####	0,00%	3,13%	15,63%	70,31%

Fonte: autora (2024)

I- Aplicabilidade

FINS 2019: Dos participantes, 68,96% consideraram a aplicabilidade como "Ótima" e 29,31% a classificaram como "Boa". Os resultados indicam que, na modalidade presencial, a formação demonstrou elevada eficácia ao articular o conteúdo às demandas práticas enfrentadas pelos servidores em seu cotidiano. A interação direta e a oportunidade de esclarecimento de dúvidas junto aos facilitadores contribuíram, provavelmente, para a opinião positiva quanto à aplicabilidade do curso.

FINS 2021: A avaliação de aplicabilidade no formato on-line também foi positiva, com 57,03% dos participantes classificando-a como "Ótima" e 34,38% como "Boa". Embora os índices de satisfação tenham se mantido elevados, observa-se uma leve redução em relação à modalidade presencial.

A avaliação positiva da aplicabilidade em ambas as modalidades indica que, tanto no formato presencial quanto no on-line, o conteúdo foi considerado relevante para as atividades cotidianas dos servidores. No entanto, as observações sugerem que os servidores desejam um maior enfoque em práticas específicas, como o uso de sistemas, conforme pode ser observado a seguir:

> *"Deveriam ter sido inseridas matérias relacionadas ao dia a dia do trabalho, com demonstrações práticas de utilização dos sistemas SAJ, SEEU, SCDPA, Malote digital, etc."; "Na minha opinião, o curso de formação inicial deveria ser voltado à instrução sobre a operabilidade dos sistemas utilizados pelo TJMS, já que servidor iniciante não possui nenhum conhecimento sobre como utilizá-los, o que dificulta, no início, o processo de ambientação. Desse modo, acredito que o curso deveria ser voltado para as demandas do dia a dia do servidor".*

Outro ponto a ser destacado refere-se ao período em que a formação inicial deve ser realizada. Seguem alguns comentários sobre o tema: *"A formação inicial precisa ser realizada antes de começarmos a executar as funções eu o cargo exige, caso contrário não resolverá muita coisa". Nunca trabalhei com as ferramentas que me foram apresentadas no primeiro dia de trabalho e não tive uma formação inicial que eu pudesse me orientar, dificultou e muito meu desempenho e pensei até em desistir",* ou "fui *chamado para a formação inicial depois de meses exercendo as minhas funções, quando fui, já tinha aprendido com o pessoal do cartório, que mesmo sem tempo e com o acúmulo de serviço, me ajudou".*

Portanto, sugere-se que a formação tenha uma abordagem mais prática, principalmente no que tange ao uso dos sistemas, como SAJ (Sistema de Automação da Justiça), SEEU (Sistema Eletrônico de Execução Unificado), SCDPA (Sistema de Controle de Documentos e Processos Administrativos) e Malote Digital. Os depoimentos também indicam que a falta de formação anterior ao início das atividades laborais pode comprometer o desempenho inicial dos servidores.

II- Metodologia

FINS 2019: A metodologia foi considerada "Ótima" por 62,06% dos participantes e "Boa" por 34,48%. O formato presencial favoreceu uma abordagem metodológica interativa, com atividades colaborativas, discussões em grupo e a adaptação do conteúdo conforme as reações dos participantes.

FINS 2021: A metodologia on-line obteve 56,25% de classificações "Ótimas" e 35,16% "Boas". Embora a metodologia on-line tenha se mostrado eficiente, é possível que tenha

enfrentado limitações próprias do formato a distância, como a dificuldade de interação espontânea entre participantes e formadores, além da ausência de atividades práticas e dinâmicas frequentemente presentes nos treinamentos presenciais.

Seguem os comentários dos participantes de ambas as formações iniciais. *"Creio que a formação inicial de novos servidores deveria passar especialmente pelos sistemas que serão mais utilizados (SAJ, SAPRE, SCDPA). Em que pese existir o GPS, por exemplo, ele não é suficiente para que um servidor recém-chegado, leia o guia e já passe a aplicar, visto que as rotinas não parecem ser mapeadas, os fluxos procedimentais de cartórios, CPE, fica a sugestão da criação de algum vídeo, apresentação do que se faz em cartório, na CPE, isso evitaria até um excesso de perguntas aos servidores que já possuem tempo de casa, evitando possíveis atrasos nas atividades diárias*".

Conclui-se que, embora as metodologias aplicadas tenham se mostrado eficazes em ambas as modalidades, a interação proporcionada pelo ambiente presencial favoreceu uma experiência mais dinâmica e enriquecedora. As contribuições dos participantes indicam a importância de aperfeiçoar a abordagem prática, principalmente no uso de sistemas específicos, cuja adaptação ao formato on-line ainda apresenta desafios que precisam ser considerados.

III- Material

FINS 2019: 51,72% dos participantes classificaram o material como "Ótimo" e 41,37% como "Bom", o que indica que o material foi bem elaborado e adequado para o curso presencial. Os materiais físicos, como apostilas e apresentações, provavelmente facilitaram a absorção do conteúdo de maneira mais estruturada.

FINS 2021: No formato on-line, 60,94% dos participantes consideraram o material "Ótimo" e 29,69% "Bom", o que demonstra que a adaptação para o formato digital foi bem-sucedida. O uso de recursos digitais, como vídeos, slides e outros materiais interativos, contribuiu o índice satisfatório.

O material didático foi mais valorizado na versão on-line, possivelmente em razão da diversidade de formatos utilizados, como vídeos e recursos multimídia, que contribuíram para tornar o ambiente digital mais envolvente. Contudo, as observações dos participantes apontam a necessidade de direcionar o conteúdo de forma mais prática, com prioridade nas ferramentas utilizadas no cotidiano dos servidores, como o SAJ, o SEEU e o Malote Digital. Uma possível melhoria nesse aspecto seria a inclusão de atividades práticas que representem com fidelidade as rotinas desempenhadas pelos servidores em suas respectivas unidades de lotação.

IV- Carga Horária

FINS 2019: 56,89% dos participantes avaliaram a carga horária como "Ótima" e 34,48% como "Boa". A carga horária do curso presencial foi adequada, o que proporcionou um bom equilíbrio entre teoria e prática, além de oferecer tempo suficiente para o esclarecimento de dúvidas.

FINS 2021: 65,63% dos participantes consideraram a carga horária "Ótima" e 28,91% "Boa". No formato on-line, a carga horária foi bem ajustada, o que ofereceu uma maior flexibilidade aos participantes, que puderam gerir melhor seu tempo no ambiente remoto.

A carga horária foi bem avaliada em ambas as modalidades; entretanto, as observações indicam que, no formato presencial, o tempo disponível pode não ter sido suficiente para uma abordagem mais aprofundada dos aspectos práticos do trabalho, principalmente no que se refere ao uso dos sistemas. Alguns participantes sugeriram a ampliação da carga horária para possibilitar maior exploração de ferramentas como o SAJ e o SEEU, uma vez que o ambiente presencial favorece a realização de treinamentos práticos.

V- Suporte Operacional

FINS 2019: 94,82% dos participantes avaliaram o suporte operacional como "Ótimo", o que indica que os recursos logísticos e de apoio, como material didático, atendimento técnico e organização geral, foram bem geridos no formato presencial.

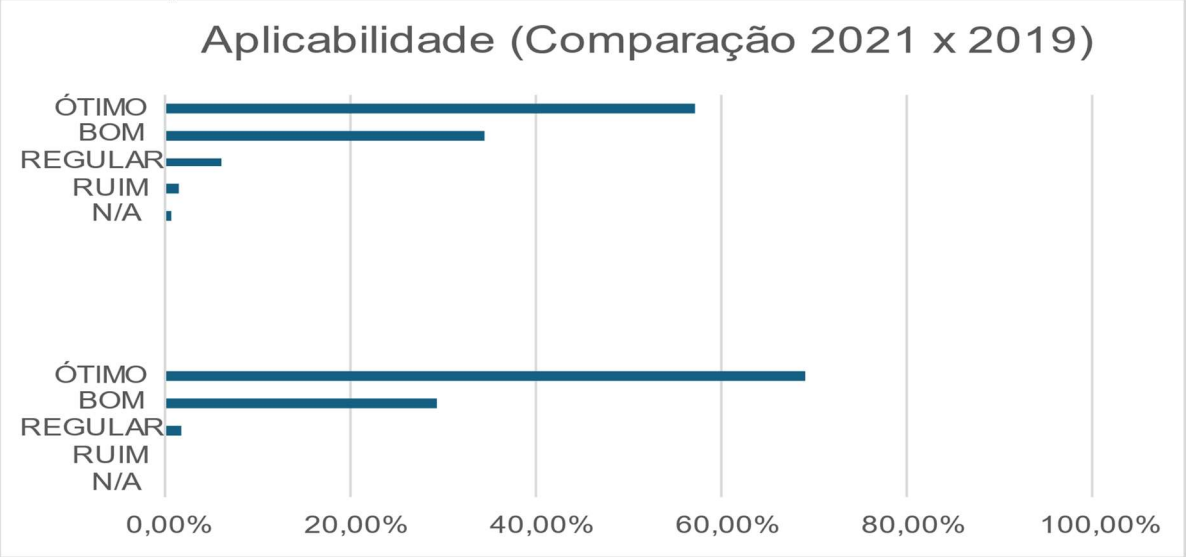
FINS 2021: O suporte operacional no formato on-line foi classificado como "Ótimo" por 70,31% dos participantes, enquanto 10,94% expressaram uma percepção mais crítica e mencionaram dificuldades. A principal dificuldade relatada foi a falta de suporte técnico imediato, sobretudo quanto à resolução rápida de problemas de acesso às plataformas ou questões técnicas durante o curso, agravada pela ausência de interação presencial com os formadores.

O suporte operacional no formato presencial mostrou-se mais eficaz, provavelmente devido à possibilidade de interação direta e imediata com os organizadores e docentes. No formato on-line, a ausência de suporte físico imediato pode ter gerado frustração entre os novos servidores que enfrentaram dificuldades com o uso das tecnologias. Muitos deles estão lotados em suas comarcas e realizam o curso de suas cidades, muitas vezes sem dispor de equipamentos tecnológicos adequados para um aproveitamento satisfatório. Um exemplo dessa situação é o seguinte: *Por se tratar de um curso on-line, realizei o curso do cartório em que estou lotado e*

não pude abrir a câmera, pois o lugar não era apropriado e não foi dispensado dos afazeres nos dias de curso".

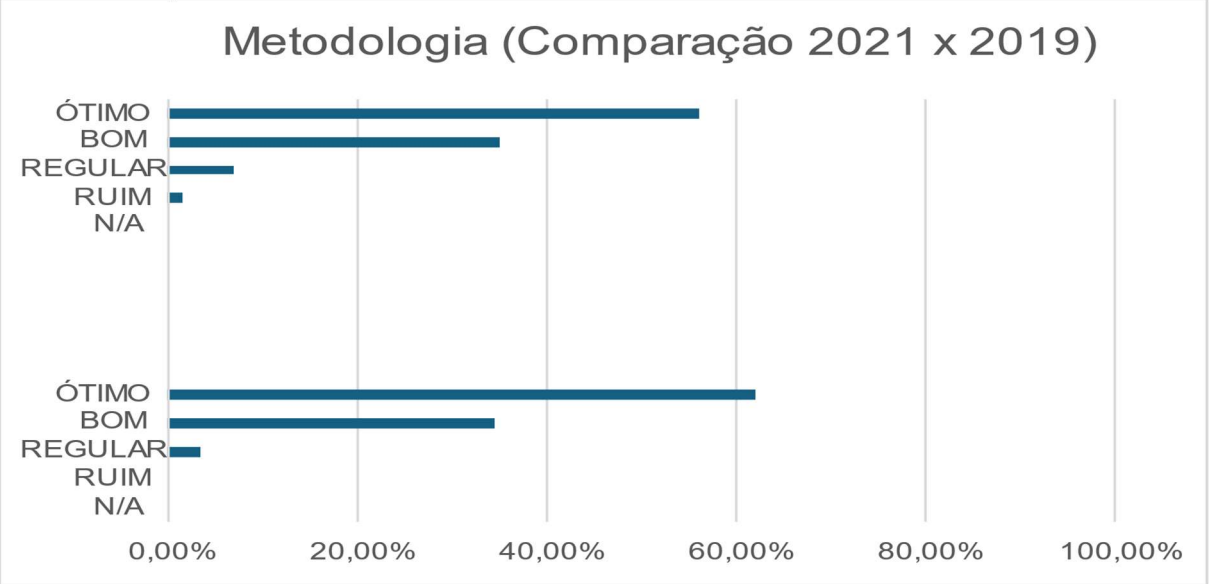
Para ilustrar a comparação entre as formações iniciais de 2019 e 2021, apresentam-se os gráficos a seguir:

Gráfico 1- Comparativo das avaliações de reação da formação inicial de 2019 e 2021



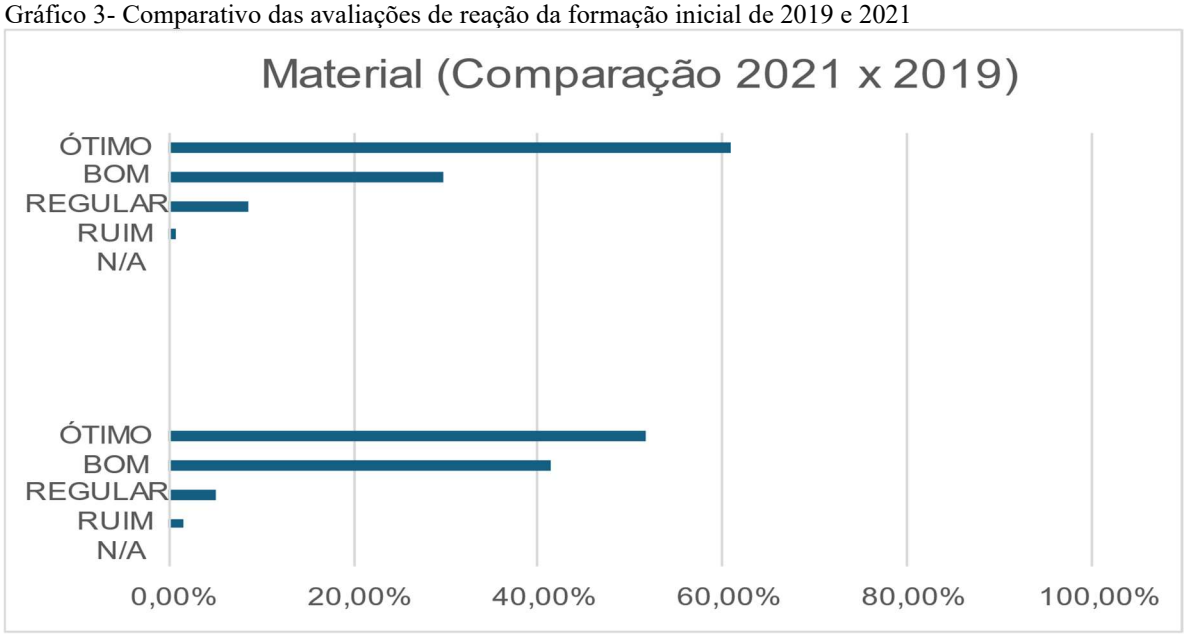
Fonte: autora (2024).

Gráfico 2- Comparativo das avaliações de reação da formação inicial de 2019 e 2021



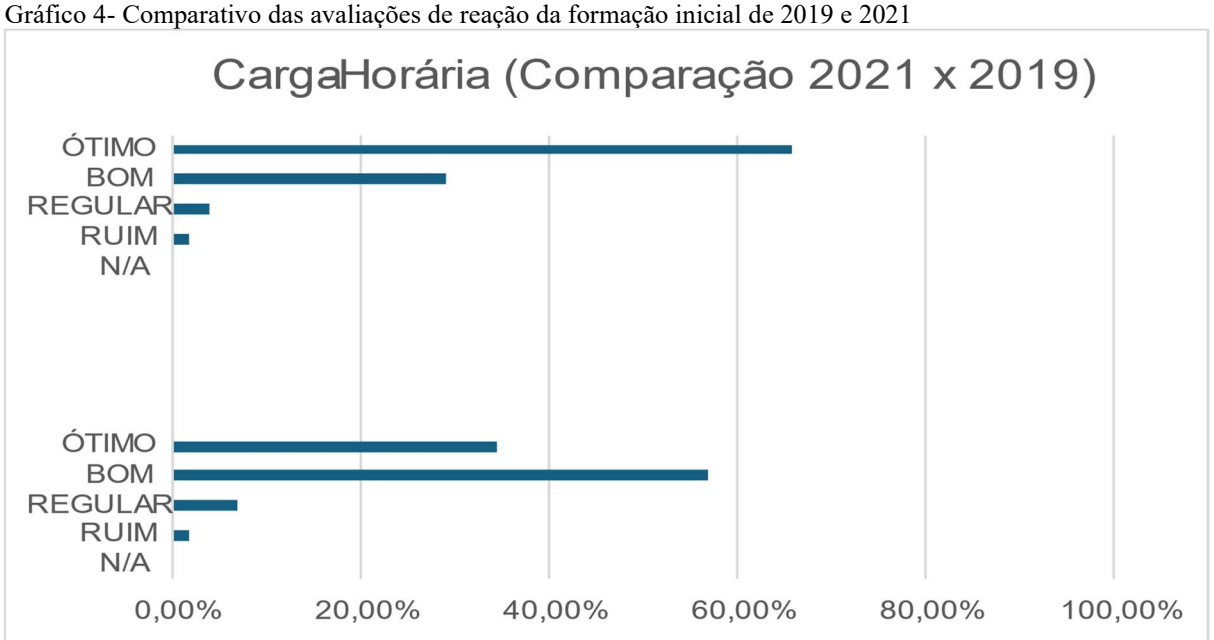
Fonte: autora (2024).

Gráfico 3- Comparativo das avaliações de reação da formação inicial de 2019 e 2021



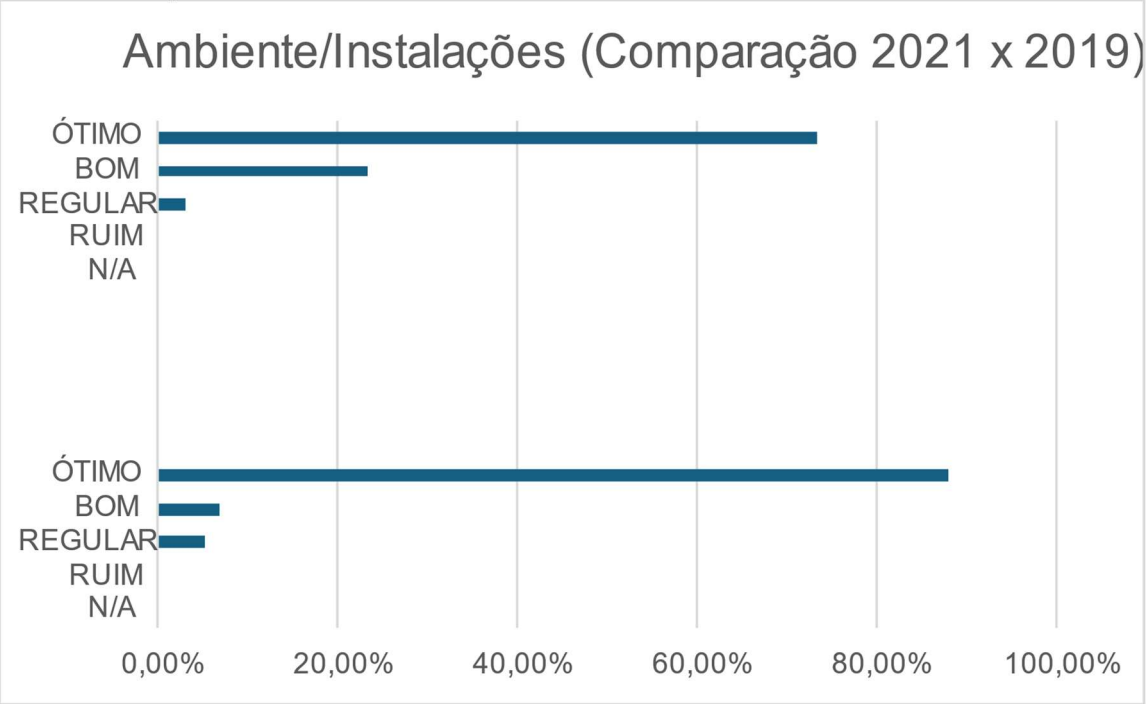
Fonte: autora (2024).

Gráfico 4- Comparativo das avaliações de reação da formação inicial de 2019 e 2021



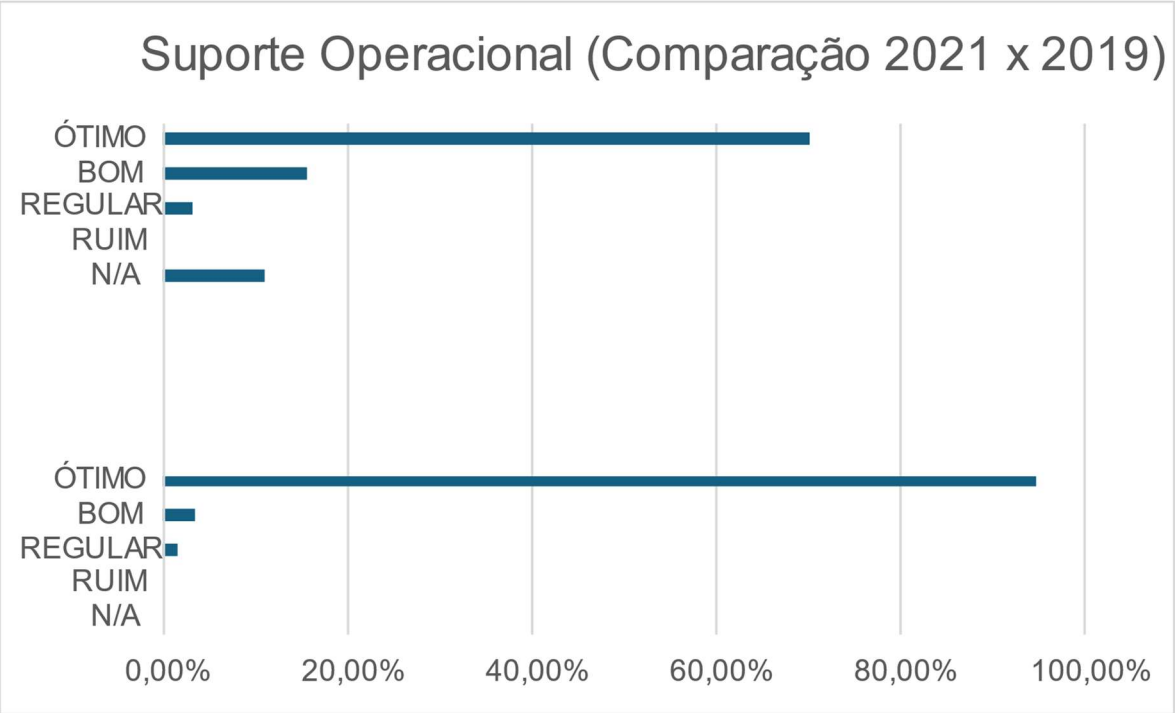
Fonte: autora (2024).

Gráfico 5- Comparativo das avaliações de reação da formação inicial de 2019 e 2021



Fonte: autora (2024).

Gráfico 6- Comparativo das avaliações de reação da formação inicial de 2019 e 2021



Fonte: autora (2024).

A comparação entre as duas avaliações de reação revela que, enquanto o curso presencial de 2019 foi amplamente valorizado pelos participantes, principalmente por sua interatividade, ambientação e suporte operacional, o formato on-line de 2021 também se mostrou eficaz, embora haja áreas que necessitam de ajustes, como a uma abordagem mais prática e com foco nas ferramentas específicas de trabalho.

As observações dos participantes em ambas as ações educacionais ressaltam a necessidade de maior destaque nos aspectos práticos, como o uso dos sistemas Sistema de Automação da Justiça (SAJ), Sistema Eletrônico de Execução Unificado (SEEU), Sistema de Controle de Documentos e Processos Administrativos (SCDPA), etc, de forma a atender melhor às demandas diárias dos servidores, principalmente os novos. Os participantes sugerem que a formação inicial seja mais alinhada às rotinas diárias dos servidores, com foco na padronização dos procedimentos e na formação contínua quanto ao uso dos sistemas institucionais.

Outro aspecto amplamente mencionado pelos cursistas diz respeito ao período de realização da formação inicial. Vários relatos indicaram que a formação deveria ocorrer logo após a posse, antes do início das atividades funcionais, a fim de garantir melhor preparo para o desempenho das atividades no ambiente de trabalho.

Destarte, a implementação de ajustes metodológicos e estruturais poderá contribuir para o aperfeiçoamento contínuo da formação inicial, de forma a alinhá-la às demandas do serviço público.

4.5.1.2 Projeto Político-Pedagógico da EJUD-MS

As ações formativas são baseadas na trajetória profissional dos servidores e na competência docente, com foco no aperfeiçoamento das habilidades necessárias para atender às demandas do trabalho. (Projeto Político-Pedagógico da EJUD-MS 2022).

O Projeto Político-Pedagógico da Escola Judicial de Mato Grosso do Sul (EJUD-MS) estabelece a estruturação da formação inicial regulamentada, conforme detalhado no quadro a seguir.

Quadro 4 – Modalidades de formação da EJUD-MS

Formação Inicial	"Refere-se às ações de formação para aquisição das competências profissionais necessárias para o desempenho das atividades inerentes às atribuições de determinado cargo ou função, quando de sua nomeação ou designação;"
Formação continuada	"Refere-se às ações de aperfeiçoamento que levem à ampliação e ao desenvolvimento das competências necessárias ao longo da vida profissional;"
Formação de formadores	"Refere-se às ações educacionais voltadas ao desenvolvimento de competências relativas ao exercício da docência na Ejud-MS."

Fonte: Ejud, 2022.

Os magistrados e servidores da instituição serão submetidos a um processo contínuo de qualificação, o qual contempla suas respectivas áreas de atuação, além de temas como cultura de paz, ética e comunicação assertiva (Projeto Político-Pedagógico da EJUD-MS, 2022).

A análise qualitativa do Projeto Político-Pedagógico da EJUD-MS revela que a formação inicial se baseia em princípios voltados à adequação das funções dos servidores e ao desenvolvimento das competências necessárias ao trabalho no Poder Judiciário. Entretanto, a ausência de exigência quanto a sua realização imediata após o ingresso pode dificultar a ambientação no ambiente de trabalho e comprometer o desempenho profissional. Assim, adotar um modelo que estabeleça a obrigatoriedade dessa formação desde o início da carreira tende a promover uma integração mais eficiente e qualificada.

4.5.2 Entrevista semiestruturada

Na entrevista semiestruturada, conduzida por meio da plataforma Microsoft Teams, foram entrevistados 16 servidores do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul, distribuídos em três perfis distintos:

I) Servidores que participaram da Formação Inicial:

- Modalidade Presencial (2019): quatro analistas judiciários, sendo dois lotados no interior e dois na capital (Campo Grande).

- Modalidade On-line (2021): quatro analistas judiciários, também distribuídos entre interior e capital (Campo Grande).

II) Servidores que não participaram da Formação Inicial

- Quatro analistas judiciários, com igual distribuição entre interior e capital (Campo Grande).

II) Gestores

- Dois diretores de departamento e dois chefes de cartório.

Para a análise das respostas obtidas na pesquisa, foram definidos quesitos com base nas perguntas da entrevista, que serão mencionados em cada análise individual dos perfis, o que proporciona um direcionamento sistemático para a interpretação dos dados. As respostas dos participantes foram classificadas em três categorias: "concorda", "concorda parcialmente" e "discorda", o que possibilita uma avaliação estruturada das percepções dos entrevistados.

Com o objetivo de apresentar uma representação visual mais clara, foi utilizado um mapa de calor, no qual as cores indicam os diferentes níveis de concordância: laranja para "concorda", amarelo para "concorda parcialmente" e azul para "discorda". Esse recurso gráfico facilita a identificação de padrões e tendências nas respostas, o que torna a análise mais intuitiva e objetiva.

Quadro 5-Legenda de Cores para Nível de Concordância

Nível de concordância	Cor representativa
Concorda	Laranja
Concorda parcialmente	Amarelo
Discorda	Azul

Fonte: autora (2025).

A análise qualitativa complementou a categorização quantitativa ao examinar trechos das respostas dos participantes, o que permite uma compreensão mais detalhada das

justificativas apresentadas. Essa abordagem combinada favorece uma interpretação mais precisa dos dados e possibilita a formulação de conclusões embasadas nas informações coletadas.

4.5.2.1 Participantes da Formação Inicial (Presencial -2019)

Tabela 2- Mapa de calor dos Participantes da Formação Inicial (Presencial- 2019)

Participantes da Formação Inicial (Presencial-2019)					
Entrevistados	**Estrutura Pedagógica**	**Conteúdo Programático**	**Manuseio dos Sistemas**	**Feedback/Acompanhamento**	**Melhorias para Aperfeiçoamento**
E1	1	1	0	0	2
E2	1	0	0	0	2
E3	2	1	0	0	2
E4	1	1	0	0	2

Fonte: autora (2025).

Para possibilitar uma compreensão mais detalhada, as respostas foram organizadas em categorias, a saber: Estrutura Pedagógica, Conteúdo Programático, Manuseio de Sistemas, Feedback/Acompanhamento e Propostas de Melhoria para Aperfeiçoamento.

I - Estrutura Pedagógica e Organizacional

Os resultados do mapa de calor indicam que, entre os quatro entrevistados que participaram da formação inicial de 2019 no formato presencial (E1, E2, E3 e E4), três concordaram parcialmente e um concordou totalmente com a qualidade da estrutura pedagógica. Ademais, foram coletadas declarações qualitativas que aprofundam esse entendimento.

E 1 destacou:

"Pelo que eu me recordo, durou uns 3 ou 4 dias e foi um curso bem genérico, assim genérico, no sentido de abordar muitas questões, sabe? Não apenas de trabalho, mas da própria estrutura do tribunal. Teve até uma aula que falasse sobre organização financeira. Não vou lembrar com exatidão de todos os detalhes. Só que, por exemplo, o tribunal. A estrutura do próprio curso foi boa. Foi num bom hotel, com salão no salão de eventos".

Essa declaração revela uma avaliação positiva da infraestrutura e do local da formação. No entanto, sugere que o conteúdo foi tratado de forma ampla e superficial, com diversos temas sem aprofundamento.

E 2 ressaltou:

"Poderia ser ampliada para mais Secretarias e Assessorias, e já fornece indicação dos links dos principais manuais das atividades citadas pelas áreas. Ressalto importância desse primeiro treinamento ser presencia".

II- Conteúdo Programático

No que se refere ao conteúdo programático, os resultados indicam que três participantes concordaram parcialmente, e um deles discordou do conteúdo oferecido, como costa na tabela apresentada anteriormente. O consenso entre os entrevistados demonstrou que o conteúdo abordado foi considerado superficial.

E 2 afirmou:

"Considero apenas explicativo, insuficiente para que ele exerça de fato suas funções, mais voltado para entender a estrutura do TJMS".

E 3 complementou:

"Acho que foi de grande valia, principalmente para conhecer como funciona as coisas no tribunal. Não me lembro de muitos detalhes da formação, como conteúdo programático, carga horária, detalhes".

III- Manuseio de Sistemas

Sobre o manuseio de sistemas, as respostas foram unânimes ao apontar a discordância dos entrevistados em relação ao conteúdo apresentado durante a formação.

E 2 destacou:

"Considero apenas explicativo, insuficiente para que ele exerça de fato suas funções, mais voltado para entender a estrutura do TJMS".

E 3 relatou:

"Acho que foi de grande valia, principalmente para conhecer como funciona as coisas no tribunal. Não me lembro de muitos detalhes da formação, como conteúdo programático, carga horária, detalhes, mas sei que não tivemos, ao iniciarmos o trabalho, um curso

específico. Tive que aprender a mexer nos sistemas sozinho e com a ajuda dos colegas. Só após consegui me inscrever e fazer um curso".

III) Feedback/Acompanhamento

Em relação ao feedback e acompanhamento, todos os entrevistados ressaltaram a ausência desse processo após a conclusão do curso. O único recurso utilizado foi um questionário com questões objetivas ao final do curso. Assim, os participantes tiveram que desenvolver suas competências de forma independente.

E 1 apontou:

"Não recebi acompanhamento, apenas cursos que julguei pertinentes, eu pedi, e o superior autorizou. Feedback também não, inclusive considerando a gestão por competências, imaginei maior atuação da EJUD nesse sentido, mas não ocorreu".

IV) Melhorias para Aperfeiçoamento

Quanto às melhorias para aperfeiçoamento, todos os entrevistados concordaram quanto à necessidade de aperfeiçoamento do processo de formação.

O(A) entrevistado(a) E 4 afirmou:

"O que eu acho, assim, que poderia melhorar é justamente essa questão de mostrar mais o que é a prática do analista. Como que funciona na prática. Como que funciona essa questão organizacional do tribunal de forma mais aprofundada. E talvez algo que não seja uma única vez, né? Uma formação e aperfeiçoamento, continuidade e feedback. Para que o servidor não fique perdido, porque eu tenho a impressão de que às vezes a gente chega no tribunal e se sente perdido. Os profissionais também são analistas, estão ali trabalhando cheio de processos. Também não têm tempo para te apresentar nada, então você acaba meio que aprendendo sozinho, se virando sozinho e levando como dá. Então, eu acho que realmente falta muito para, assim, realmente, talvez um período maior que os servidores começassem em Campo Grande. Sei lá, ficando um tempo, um período maior para realmente ter uma formação antes de começar a trabalhar".

A análise das respostas revela deficiências importantes na formação inicial dos servidores do TJMS. As principais lacunas identificadas incluem:

I) Necessidade de ofertar a formação na modalidade presencial;

II) Conteúdo genérico e superficial, sem aprofundamento nos temas abordados;

III) Ampliação das Secretarias e Assessorias, com a inclusão de links para manuais das respectivas atividades;

IV) Ausência de treinamento prático sobre os sistemas utilizados no TJMS, o que faz com que os servidores precisem aprendê-los de forma autodidata ou com a ajuda de colegas;

V) Expectativa de maior atuação do TJMS na gestão por competências e acompanhamento dos servidores.

4.5.2.2 Participantes da Formação Inicial (On-line- 2021)

A pesquisa qualitativa foi realizada por meio da análise das respostas de quatro servidores (E1, E2, E3 e E4) que participaram da formação inicial. A modalidade on-line, adotada na formação de 2021, foi avaliada com base na opinião dos participantes, com atenção à estrutura pedagógica, ao conteúdo programático, ao manuseio de sistemas, ao feedback e ao acompanhamento, além de incluir sugestões para aperfeiçoamento.

A tabela a seguir, acompanhada de um mapa de calor, apresenta a análise das respostas dos entrevistados, organizadas de acordo com os critérios mencionados.

Tabela 3- Mapa de calor dos Participantes da Formação Inicial (On-line 2021)

Participantes da Formação Inicial (On-line- 2021)					
Entrevista-dos	**Estrutura Pedagógica**	**Conteúdo Programátco**	**Manuseio dos Sistemas**	**Feedback/Acompanha-mento**	**Melhorias para Aperfeiçoamento**
E1	1	1	2	1	2
E2	0	2	2	1	2
E3	2	1	2	1	2
E4	0	2	2	1	2

Fonte: autora (2025).

I- Estrutura Pedagógica e Organizacional

A análise da estrutura pedagógica e organizacional trouxe opiniões divergentes entre os entrevistados. Dois servidores concordaram com a organização pedagógica do curso, enquanto

um expressou concordância parcial e outro manifestou discordância total. As principais críticas recaem sobre a superficialidade do conteúdo e a falta de preparação prática.

E 4 alegou:

"Olha pra ser sincero mesmo, eu acho, pelo que eu vagamente, pelo que eu lembro assim, ela foi bem introdutória, assim eu achei. Foi superficial, não sei como seria presencialmente, né, pois foi on-line. Mas o que demandou mesmo assim a preparação pro trabalho mesmo foram os colegas lotado na Comarca. Então, ali que realmente estruturou, no meu caso, o serviço público, para mim, começar a entender como é que funcionava, né?"

E2 afirmou:

"Então, eu não me recordo muito, por já fazer algum tempo, mas pelo que lembro foi um tanto superficial".

II- Conteúdo Programático

Em relação ao conteúdo programático, dois entrevistados concordaram parcialmente, enquanto os demais discordaram. A divisão demonstra a necessidade de alinhamento dos conteúdos com as atividades desempenhadas pelos servidores, com a inclusão do uso de ferramentas e práticas diretamente relacionadas ao trabalho.

E 1 destacou:

"Acho que faltou a parte prática, conhecer os sistemas, a função de analista, essas coisas". Essa observação reforça a necessidade de um ensino mais aplicado à realidade funcional".

III- Manuseio de Sistemas

A totalidade dos entrevistados apontou dificuldades no manuseio dos sistemas utilizados no dia a dia funcional. A ausência de treinamento prático durante a formação inicial foi mencionada como um dos principais problemas, o que tornou a aprendizagem posterior dependente de experiências individuais e de treinamentos complementares.

E 3 afirmou:

"Não, tive muita dificuldade, principalmente com SCDPA".

E 4 alegou:

"Na formação inicial não tive cursos práticos, depois que fui fazendo cursos na Ejud e aperfeiçoando, mas não tive essa base. Foi tudo muito básico".

IV- Feedback/Acompanhamento:

O feedback e o suporte oferecidos aos participantes após a formação inicial mostraram-se insuficientes. Embora uma avaliação tenha sido aplicada ao término do curso, os servidores apontaram a falta de um acompanhamento eficaz que auxiliasse no esclarecimento de dúvidas e a consolidação do aprendizado.

E 2 relatou:

"*Eu acho que teve o questionário, teve um questionário de feedback, né? Que me mandaram para saber sobre o treinamento".*

E 4 ressaltou*:*

Pelo que me lembro, só teve uma avaliação ao final do curso, objetiva, válido, mas não nos dá o suporte necessário caso haja dúvidas etc.".

V- Melhorias para Aperfeiçoamento

Diante das limitações identificadas, os servidores sugeriram o aperfeiçoamento da formação inicial. Entre as principais recomendações, destacam-se a inclusão de treinamentos específicos sobre as ferramentas de trabalho, a disponibilização de materiais de apoio e a oferta de cursos presenciais e modulares.

E 1 afirmou:

"Matéria referente às ferramentas que a gente vai utilizar no trabalho, informações da estrutura do Tribunal de Justiça".

E 2 alegou:

"*Seria interessante ter um material assim de apoio, tipo nosso GPS já ajuda muito. A gente vai ter também esse. E aí, se for possível ter o curso ou minicursos direcionado para a área que aquele servidor vai de imediato atuar. Por exemplo, se ele vai para uma área criminal, se ele vai para o cível, ele vai ter uma ajudinha em relação a procedimentos. Claro que cada juiz vai, vai ter o seu. Seu gabinete vai ter uma forma de trabalhar, mas vai ter aquela orientação básica, né? Dos documentos para quem está no cartório, como que vai funcionar na criminal? Que que é mais vai ter de sistemas diferentes, né?"*

E 4 opinou:

"Acho que precisaria ser presencial, com uma preparação para os sistemas que vamos utilizar e a conhecer internamente a estrutura do TJ e a fazer em duas etapas de formação, para aprender, tirar dúvidas, aperfeiçoar, etc."

A análise qualitativa identifica deficiências relevantes na formação inicial dos servidores do TJMS. As principais lacunas identificadas são:

I) A superficialidade do conteúdo tornou a formação introdutória e insuficiente para atender às demandas práticas do trabalho;

II)A ausência de treinamento prático dificultou o uso dos sistemas do TJMS, comprometeu a adaptação dos servidores e tornou o aprendizado dependente da experiência adquirida nas unidades de lotação.

III) A falta de feedback e acompanhamento reduziu a efetividade da formação, pois a aplicação de uma avaliação final não garantiu o suporte necessário para o esclarecimento de dúvidas e o aprofundamento do aprendizado.

IV) A carência de materiais de apoio limitou a possibilidade de consulta posterior e dificultou a fixação dos conteúdos abordados.

V) A necessidade de cursos presenciais e modulares confirmou a importância de um aprendizado mais progressivo e alinhado às áreas de atuação dos servidores.

4.5.2.3 Não Participantes da Formação Inicial

A análise qualitativa das respostas dos servidores entrevistados (E1, E2, E3 e E4), que não participaram da formação inicial, foi organizada em três categorias principais: dificuldade no uso dos sistemas, dificuldade no desempenho das funções e benefícios associados à formação inicial.

A tabela abaixo apresenta um mapa de calor com a opinião dos entrevistados, estruturada conforme os critérios mencionados:

Tabela 4- Mapa de calor dos não participantes da Formação Inicial

Não Participantes da Formação Inicial			
Entrevistados	**Dificuldade no manuseio dos Sistemas**	**Dificuldade em desempenhar a função**	**Benefícios da Formação Inicial**
E1	2	2	2

E2	1	1	2
E3	2	1	2
E4	2	2	2

Fonte: autora (2025).

I- Dificuldade no Manuseio dos Sistemas

As respostas dos servidores entrevistados revelaram experiências distintas quanto à dificuldade no uso dos sistemas utilizados pelo TJMS. Três participantes relataram dificuldades significativas na utilização dos sistemas em razão da ausência de formação inicial, enquanto um indicou apenas dificuldades parciais.

E 3 relatou:

"*Olha, eu tive um pouco do SDPA, mas aí eu descobri que tinha na EJUD um curso especificamente do SDPA, aí eu fiz o curso e aí ali no curso ele me ajudou pra caramba e praticamente eu já consegui dominar bem legal o sistema, aí já não tive mais dificuldade com o agora SAJ, os demais foi, foi tranquilo. Eu acho que um sistema muito intuitivo, muito fácil de pegar, mas o SDPA aqui, eu achei chatinho mesmo".*

E 4, por sua vez, compartilhou uma experiência de adaptação mais desafiadora devido à falta de familiaridade com os sistemas judiciais:

"Um, eu tive dificuldade porque eu nunca tinha trabalhado com esses sistemas, nem no judiciário, assim como analista, mas eu acho que foi mais tranquilo do que eu estava imaginando, porque aqui, tipo, o chefe cartório fica ajudando, tipo dá assistência. Então acaba ensinando, sabe como faz, eu tô pegando o jeito aos poucos. Então eu tive dificuldade porque uma coisa que eu nunca tinha trabalhado, nem mexido, mas menos dificuldade do que eu achei que eu teria".

II- Dificuldade em Desempenhar a Função

Dos quatro entrevistados, dois avaliaram que a ausência da formação inicial impactou negativamente seu desempenho funcional, enquanto os demais relataram dificuldades moderadas no aprendizado das tarefas diárias sem essa preparação.

E 1 afirmou:

"O maior obstáculo é que entramos sem saber nada sobre as ferramentas do judiciário e sem um curso prévio fica mais difícil de entender de início o todo, o que causa um medo de não conseguir fazer, de que é uma coisa muito difícil e que muitas vezes não é tão difícil assim".

E 4 argumentou:

"Acho que o principal obstáculo é você ficar perdido no trabalho se você não tem alguém tipo lhe dando assistência, que você fica perdido porque você não sabe lidar com nada, você não aprende, não tem nada. Ele que faz assim ao sistema é esse, você vai ter que fazer isso, trabalhar dessa forma, enfim, um passo a passo básico. Então você tem que aprender tudo sozinho, tipo, se você não tiver alguém, vida na assistência ou ficar perguntando tudo, né? Que foi o que aconteceu comigo, tipo, eu perguntava tudo o que eu não sabia fazer nada? Então, tudo que eu tinha que fazer, eu tinha que perguntar, então você fica sem nenhuma autonomia? Eu acho que eu ainda não tenho autonomia, tipo, mesmo com quase um mês de trabalho, ainda precisa ficar perguntando as coisas porque eu não tenho. Tem certas coisas que eu nunca fiz, e não sei como fazer".

III- Benefícios da Formação Inicial

Todos os entrevistados reconheceram que a formação inicial proporciona uma visão geral do trabalho e contribui para a adaptação ao uso das ferramentas necessárias ao desempenho funcional.

E 2 mencionou*:*

"De ter um panorama de como trabalhar, como manusear os sistemas".

E 1 complementou*:*

"Acho que isso me integraria melhor com o judiciário, porque muitas coisas eu fui aprendendo ao longo do tempo que estou aqui. Saber mais sobre o judiciário e sua estrutura, como funcionam determinados setores, os programas que vamos usar".

A análise qualitativa evidencia que a ausência de uma formação inicial compromete a adaptação dos servidores e reforça a necessidade de melhorias na política de qualificação, principalmente quanto a:

I) As limitações no conhecimento prévio sobre as ferramentas e sistemas do Judiciário;

II) Dificuldades no desempenho das funções devido à ausência de um treinamento estruturado;

III) Importância de uma política de qualificação que favoreça a autonomia e proporcione maior segurança aos servidores no ambiente de trabalho.

4.5.2.4 Gestores (Diretores de Departamento e Chefes de Cartório)

As respostas dos gestores entrevistados (E1, E2, E3 e E4) foram categorizadas nos seguintes quesitos: Desempenho e Impacto, Feedback/Acompanhamento, Manuseio dos Sistemas e Benefícios da Formação Inicial.

A tabela a seguir apresenta a análise das respostas, classificadas de acordo com os critérios destacados:

Tabela 5- Mapa de calor dos Gestores

Gestores (Diretores de Departamento e Chefes de Cartório)				
Entrevistados	**Desempenho e Impacto**	**Feedback/Acompanhamento**	**Manuseio dos Sistemas**	**Benefícios da Formação Inicial**
E1	2	1	0	2
E2	2	0	0	2
E3	1	0	0	2
E4	2	0	0	2

Fonte: autora (2025).

I. Desempenho e Impacto

Dos quatro entrevistados, três consideraram a formação inicial benéfica para os servidores que ingressam no Poder Judiciário, contudo e um(a) gestor(a) concorda parcialmente com a participação dos servidores nesse processo.

E 2 destacou*:*

"A celebridade do aprendizado, eles chegam com alguma noção de sistema e estrutura, isso possibilita até a entenderem o tramite do trabalho muito mais rápido".

E 3 afirmou:

"Acredito que seja muito mais fácil o serviço do analista que está chegando, se ele já tiver tido noções básicas de como será o serviço, funções, conhecer as ferramentas de trabalho. O impacto seria a agilidade que o serviço seria aprendido, menos erros e mais produtividade".

II- Feedback/Acompanhamento

Dos quatro entrevistados, três afirmaram que não houve feedback ou que o acompanhamento foi parcial, pois não reconheceram o questionário disponibilizado pelo Tribunal de Justiça, por meio da Escola Judicial, como um instrumento eficaz de monitoramento.

E 1 revelou*:*

"Que eu me recorde não. Só uma avaliação que é respondida após as ações educacionais. Só aquela avaliação do estágio probatório. Se eu não me engano, de 6 em 6 meses".

E 4 afirmou:

"Que eu me recorde, não teve. Somente do estágio probatório".

III- Manuseio dos Sistemas

As respostas relacionadas ao manuseio dos sistemas revelaram que os gestores assumem diretamente a responsabilidade pelo treinamento de novos servidores.

E 3 mencionou:

"Os servidores que ingressam no que ingressam no cartório passam por uma formação comigo. Ela foi proporcionada por mim e por um servidor mais antigo que veio depois de mim. Então essa formação é proporcionada a forma de trabalhar".

E2 alegou:

"É a gente que ensina".

IV- Benefícios da Formação Inicial

Os quatro gestores concordaram quanto aos benefícios da Formação Inicial, com destaque para o preparo antecipado dos servidores e a integração eficiente dos novos servidores ao ambiente de trabalho no Poder Judiciário.

E 1 opinou:

"Com certeza, ainda mais que existem pessoas que vão mexer com a área fim e nem são formadas em direito, então há necessidade de termos cursos teóricos também, além dos da prática".

E 4 ressaltou:

"Sim, importante, deveria ter tutoriais, informativos, além do GPS para os novos servidores. A própria formação é um momento de tirar dúvidas, aprender, compartilhar, conhecer. Acho que é importante a formação inicial e depois voltar para aperfeiçoar. Não sei se há como complementar a resposta final, mas pensando um pouco aqui, creio que o ideal ao realizar o curso de iniciação para novo servidor, seria focar no treinamento direcionado para a área que o servidor irá assumir, se execução penal, criminal, juizado cível, família, pois é impossível absorver conhecimento em todas as áreas".

A análise das respostas dos gestores sobre a política de qualificação dos servidores do TJMS revela tanto aspectos positivos quanto lacunas que comprometem a adaptação e o desempenho dos novos servidores, com destaque para:

I) A insuficiência da formação inicial, expressa na escassez de cursos teóricos e na informalidade do treinamento;

II) A falta de padronização no treinamento, frequentemente conduzido por servidores mais antigos, sem apoio de um programa formal estruturado;

III) A relevância do conhecimento prévio, que favorece o início das atividades e contribui para o desempenho no ambiente de trabalho;

IV) A necessidade de uma formação segmentada, que possibilite aprendizado específico e ofereça retornos periódicos voltados ao aperfeiçoamento contínuo.

5. RECOMENDAÇÕES/PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

A presente pesquisa revelou lacunas estruturais e operacionais na Política de Qualificação dos Servidores dos Tribunais de Justiça, principalmente no tocante à formação inicial dos servidores do TJMS. A ausência de um programa estruturado e obrigatório compromete não apenas a assimilação de conhecimentos fundamentais para o desempenho da função pública, como impacta a eficiência, a agilidade e a qualidade da prestação jurisdicional. Ademais, a falta de uma formação inicial obrigatória reflete no desempenho dos servidores durante o estágio probatório, o que dificulta a avaliação objetiva das competências indispensáveis para a permanência no cargo.

Diante das lacunas identificadas ao longo da pesquisa, o Produto Técnico-Tecnológico (PTT) propõe a institucionalização da formação inicial obrigatória por meio de ato normativo, vinculado diretamente ao estágio probatório dos novos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS). A proposta busca suprir a ausência de um programa estruturado, o que garante que os servidores efetivos ingressem no serviço público devidamente preparados para o exercício de suas atribuições, conforme os padrões estabelecidos pela administração judiciária.

A normatização da formação inicial representa uma medida estratégica para a consolidação da política de qualificação do TJMS, pois contribui para a segurança jurídica, o alinhamento de práticas institucionais e a valorização do(a) servidor(a) público(a). Fundamentado na Resolução nº 192/2014 do CNJ, que trata da Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, e na Resolução nº 41/2010, que disciplina o estágio probatório, o ato normativo elaborado como PTT (apêndice B) apresenta as seguintes contribuições:

I- Tornar obrigatória a formação inicial para todos os novos servidores, com conteúdos alinhados às exigências institucionais, estruturados em módulos gerais e específicos, conforme área de atuação;

II- Reduzir erros operacionais e aumentar a eficiência, por meio da qualificação técnica e comportamental, com impacto direto na produtividade e na qualidade da prestação jurisdicional;

III- Padronizar a formação dos servidores, de maneira que todos iniciem sua trajetória profissional com o mesmo nível de conhecimento mínimo exigido para o desempenho das funções;

IV- Aperfeiçoar o atendimento ao público e o uso de sistemas judiciais e administrativos, mediante treinamentos teóricos e práticos integrados, com apoio de metodologias ativas de ensino;

V- Fortalecer a política de gestão de pessoas do TJMS, com a promoção da valorização institucional dos servidores e a contribuição para a governança e modernização da administração pública;

VI-Estabelecer vínculo entre a formação inicial e o estágio probatório, com critérios objetivos de avaliação, frequência mínima, aproveitamento nas atividades, engajamento e desempenho prático, que passam a integrar formalmente o processo de efetivação no cargo.

Destarte, o ato normativo proposto no PTT pretende resolver os problemas identificados na pesquisa, e, ao mesmo tempo, estabelece normativas permanentes para a qualificação dos servidores, o que viabiliza a consolidação de um modelo inovador e aplicável em outros tribunais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualificação dos servidores públicos é um eixo fundamental para a modernização e aperfeiçoamento da Administração Pública e para o fortalecimento da eficiência na prestação jurisdicional. A presente pesquisa teve como objetivo analisar a política de qualificação dos servidores dos Tribunais de Justiça, com foco na formação inicial dos servidores do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul (TJMS).

Os achados da pesquisa demonstraram que a ausência de um modelo estruturado de formação inicial compromete a qualidade dos serviços jurisdicionais, pois os novos servidores enfrentam dificuldades na operacionalização dos sistemas institucionais, na assimilação das políticas administrativas e na adaptação ao ambiente organizacional do TJMS. A carência de uma formação resulta em um aprendizado fragmentado e dependente da transmissão informal de conhecimentos entre colegas, o que reduz a eficiência da prestação jurisdicional.

Diante desse panorama, este estudo propôs um ato normativo inovador que estabelece a obrigatoriedade do Curso de Formação Inicial para os servidores do TJMS, com a vinculação ao estágio probatório e organização em três módulos: Módulo Geral, que fornece uma visão ampla da estrutura do tribunal e das diretrizes fundamentais para o exercício da função pública; Módulo Específico por Competência, que qualifica os servidores conforme sua área de lotação, com treinamento direcionado; e Módulo Prático de Atualização e Aperfeiçoamento de Sistemas, voltado para aperfeiçoamento contínuo do uso das ferramentas institucionais. Ademais, a resolução proposta prevê um acompanhamento permanente do desempenho dos servidores ao longo dos seis primeiros meses de estágio probatório, o que assegura um processo de aprendizado progressivo e estruturado.

A proposta apresentada está em consonância com a Resolução nº 192/2014 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e com as políticas de desenvolvimento de pessoal do setor público, ao consolidar um modelo de qualificação eficiente, que contribui diretamente para a melhoria dos serviços jurisdicionais. Mais do que um dispositivo normativo, essa iniciativa representa uma mudança de paradigma, pois transforma a formação inicial de um requisito formal em um instrumento estratégico para a promoção da eficiência, da produtividade e da qualidade no atendimento à sociedade.

Entre as principais dificuldades enfrentadas na pesquisa, destaca-se a limitação da amostra, concentrada no TJMS, o que restringe a generalização dos resultados para outras realidades do Poder Judiciário brasileiro. Somado a isso, a pesquisa documental revelou dificuldades na obtenção de dados sistematizados sobre a eficácia das formações já existentes,

o que exigiu o cruzamento de diversas fontes para embasar as conclusões. As entrevistas realizadas evidenciaram opiniões divergentes entre gestores e servidores, o que ressalta a necessidade de um acompanhamento mais efetivo da qualificação e de sua aplicabilidade prática ao longo do tempo.

Para superar essas limitações, sugere-se que estudos futuros ampliem a amostra para incluir Tribunais de Justiça de diferentes estados, o que viabiliza análises comparativas entre distintos modelos de qualificação. De igual modo, pesquisas futuras poderiam acompanhar a trajetória dos servidores ao longo do estágio probatório e após a conclusão da formação inicial, a fim de mensurar com mais precisão os impactos da qualificação na eficiência e na produtividade.

Destarte, espera-se que esta pesquisa contribua para a evolução das práticas de ensinagem nos Tribunais de Justiça, ao se tornar referência para outras instituições que buscam aperfeiçoar a qualificação de seus servidores. A implementação do ato normativo proposto poderá não apenas suprir as deficiências identificadas, mas também gerar impactos positivos na cultura organizacional do TJMS e reforçar o compromisso com a profissionalização e a excelência na gestão pública.

O estudo também abre novas possibilidades para investigações futuras. Recomenda-se que novas pesquisas avaliem a efetividade da formação inicial sugerida, com análise de seus impactos na produtividade dos servidores, na qualidade dos serviços prestados e na percepção dos próprios servidores sobre seu desenvolvimento profissional. Sugere-se o aprofundamento da análise sobre o uso de novas metodologias de ensino na qualificação de servidores públicos, com vistas a otimizar o aprendizado e a maximizar os resultados institucionais.

O compromisso com a qualificação deve ser uma missão institucional permanente, capaz de garantir que o Poder Judiciário esteja sempre preparado para atender às demandas da sociedade de maneira eficaz, transparente e inovadora.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz**. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 2007. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556. Acesso em: 08 abr. 2024.

ACRE. **Poder Judiciário do Estado do Acre**. Portfólio. Disponível em: https://esjud.tjac.jus.br/wp-content/uploads/2024/02/2024-1-1.pdf. Acesso em: 22 mar. 2024.
ALAGOAS. **Tribunal de Justiça de Alagoas.** Escola Superior da Magistratura. Origens da Esmal. Disponível em: https://esmal.tjal.jus.br/index.php?pag=origensdaesmal. Acesso em: 22 mar. 2024.

AMAPÁ. **Tribunal de Justiça do Amapá.** Resolução nº 0028/2005 – TJAP. Dispõe sobre o Regimento Interno da Escola Judicial do Amapá (EJAP). Disponível em: https://old.tjap.jus.br/portal/images/ejap/reg_interno_EJAP.pdf. Acesso em: 22 mar. 2024.

AMARAL, H. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira.** Revista do Serviço Público, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006.
AMAZONAS. **Tribunal de Justiça do Amazonas**. Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Amazonas. Nossa História. Disponível em: https://www.tjam.jus.br/index.php/ejud/institucional/nossa-historia. Acesso em: 12 maio. 2024.

AMAZONAS. **Tribunal de Justiça do Amazonas.** Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Amazonas. Quem somos. Disponível em: https://www.tjam.jus.br/index.php/ejud/institucional/quem-somos. Acesso em: 12 maio. 2024.

ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos; ALVES, Leonir Pessate (Org.). **Estratégias de ensinagem.** Processos de ensinagem na universidade: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula. 10ª ed.- Joinville, SC: Editora UNIVILLE, 2003. cap. 1. p. 15-40.

ASSIS, Mário dos Santos de. **O modelo pedagógico em EAD na formação continuada em serviço na Justiça do Trabalho:** estudo de caso de escolas judiciais. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação Matemática e Tecnológica) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/40243. Acesso em: 06 maio. 2024.

APPUGLIESE, M. M. E. **Capacitação dos Servidores visando eficácia dos Serviços Públicos: um Estudo de Caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo** – Campus Cubatão (IFSP). Data: 2010. Repositório Digital. Disponível em: http://hdl.handle.net/10183/40407. Acesso em: 04 mar. 2024.

AZEREDO, F. C. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.10, n.1, p.14-30, 2019. Disponível em: http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0002 . Acesso em: 06 maio. 2024.
BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz: servidor, gestor e mediador.** 1. ed. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira, 2013. p. 25 (Coleção Selo).

BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz: servidor, gestor e mediador**. 1. ed. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira, 2013. p. 31 (Coleção Selo).

BACELLAR, Roberto Portugal. **Juiz: servidor, gestor e mediador.** 1. ed. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira, 2013. p. 33 (Coleção Selo).

BACELLAR, Roberto Portugal**. Juiz: servidor, gestor e mediador**. 1. ed. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira, 2013. p. 111 (Coleção Selo).

BAHIA. **Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.** Histórico do site UNICORPEAD. Disponível em: https://ead.tjba.jus.br/unicorpead/?redirect=0. Acesso em: 23 mar. 2024.
BATISTA, Francisco Eduardo Fontenele; FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá. Liderança: Ativo Estratégico do Poder Judiciário. ReJuB - **Rev. Jud. Bras**., Brasília, Ano 1, n. 1, p. 251-276, jul./dez. 2021. Disponível em: https://revistadaenfam.emnuvens.com.br/renfam/article/view/85. Acesso em: 13 maio 2024.

BENINI (UFT), E. A.; BENINI (UFMS), E. G.; NOVAES (UNESP), H. T. Os Grilhões da Gestão Pública: O Processo Decisório e As Formas Contemporâneas de Dominação Patrimonialista. **Cadernos Gestão Social**, *[S. l.]*, v. 3, n. 1, p. 85–100, 2012. Disponível em: https://periodicos.ufba.br/index.php/cgs/article/view/31560. Acesso em: 13 maio de 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Criação do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (Ceajud).** Resolução 111, de 6 de abril de 2010. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/130. Acesso em: 13 de set. de 2024.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça**. Quem somos. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/. Acesso em: 17 abr. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Resolução nº 192, de 8 de maio de 2014. Institui a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder** Judiciário. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2012. Acesso em: 22 de abr. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Resolução nº 240, de 09 de setembro de 2016. Estabelece as diretrizes e os princípios para a gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário brasileiro.** Diário Oficial da União, Brasília, DF. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342. Acesso em: 22 abr. 2024.

BRASIL. Decreto nº 9991, de 28 de agosto de 2019. **Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Disponível em: https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=9991&ano=2019&ato=554EzaU9keZpWTde3. Acesso em: 05 abr. 2024.

BRASIL. M. N.; SANTOS, K. P. dos. A Importância da Política de Formação Continuada no Desempenho dos Servidores Público. **Inovação & Tecnologia Social**, [S.l.], v. 2, n. 3, p. 64–72, 2020. DOI: https://doi.org/10.47455/2675-0090.2019.1.3.3868.

BRASIL. **Resolução n. 3, de 30 de novembro de 2006**. Cria a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados. **Superior Tribunal de Justiça**. Diário da Justiça da União, Brasília, 30 nov. 2006. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/items/4ba21c5c-233a-43a3-bfe5-276a48538a67. Acesso em: 21 jan. 2025

BEZERRA DE MELO, F.; PINTO, A.; SCHLESINGER, R**. Princípios pedagógicos e as boas práticas da formação de magistrados na Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro.** In: BEZERRA DE MELO, F.; PINTO, A.; SCHLESINGER, **R. Caminhos para a educação judicial brasileira.** Organizador: Mauro Campbell Marques. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, 2024. p. 175. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/gestao-educacional/#flipbook-df_62148/1/. Acesso em: 28 jan. 2025.

CAVALCANTE, P.; CARVALHO, P. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de administração pública**, v. 51, n. 1, p. 1–26, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0034-7612144002.

CÊA, Georgia Sobreira dos Santos. **A Qualificação Profissional como instrumento de regulação social**: do Planfor ao PNQ. In: 27ª Reunião Anual da Anped, 2004. Disponível em: https://www.anped.org.br/biblioteca/item/qualificacao-profissional-como-instrumento-de-regulacao-social-do-planfor-ao-pnq. Acesso em: 16 abr. 2024.

CEARÁ. **Tribunal de Justiça do Estado do Ceará.** Plano de Desenvolvimento Institucional. Disponível em: https://portal.tjce.jus.br/uploads/2021/06/Plano-de-Desenvolvimento-Institucional.pdf. Acesso em: 24 mar. 2024.

CEARÁ. **Tribunal de Justiça do Estado do Ceará.** Projeto Pedagógico Institucional. Disponível em: https://portal.tjce.jus.br/uploads/2021/06/Plano-Pedagogico-Institucional.pdf. Acesso em: 24 mar. 2024.

COSTA, Carlos Eduardo F. **A Escola Judicial:** a Formação Inicial e o Aperfeiçoamento Continuado do Juiz. Revista da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (R. EMERJ), Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 51-58, Setembro-Dezembro, 2018.

CRUZ, Raquel. **Carreiras burocráticas e suas transformações:** o caso dos gestores governamentais no Brasil. In: ABRUCIO, Fernando; LOUREIRO, Maria Rita G.; PACHECO, Regina (Org.). Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI. São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 307-328.

DERANI, C. POLÍTICA PÚBLICA E A NORMA POLÍTICA. **Revista da Faculdade de Direito UFPR**, v. 41, 2004.

DISTRITO FEDERAL. **Escola Judicial do TJDFT (EJUDFT).** Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/institucional/escola-de-administracao-judiciaria. Acesso em: 24 mar. 2024.

ESPÍRITO SANTO. **Escola de Magistratura do Estado do Espírito Santo (EMES).** História. Disponível em: https://www.tjes.jus.br/emes/sobre/historia/. Acesso em: 25 mar. 2024.

ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados. **Diretrizes pedagógicas para formação e aperfeiçoamento de magistrados**. Brasília, DF: ENFAM, 2017. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/ensino/diretrizes-pedagogicas/#flipbook-df_63754/9/. Acesso em: 28 jan. 2025.

FARAH, M. F. S. Administração pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 813 a 836, 2011. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7016. Acesso em: 01 abr. 2024.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FERRAZ, Taís Schilling; BACELLAR, Roberto Portugal. Formação de magistrados no Brasil: o encontro da justiça com a pedagogia e a pesquisa. In: **COORDENAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL/PEDAGÓGICA: Trabalho e Formação como Práxis Educativa - Perspectivas e práticas em diferentes contextos de Educação Profissional Judicial.** Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, 2024. p. 396. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/gestao-educacional/#flipbook-df_61275/397/. Acesso em: 3 fev. 2025.

FERRAZ, Taís Schilling. Um novo olhar sore a seleção e a formação de magistrados. **Interesse público- IP**, Belo Horizonte, ano 18, n. 95, p. 15-31, jan/fev. 2016.
FAVRETO, **R. Formação continuada dos magistrados numa perspectiva humana, ética e integrada à realidade social. R. Caminhos para a educação judicial brasileira**. Organizador: Mauro Campbell Marques. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, 2024. p. 202. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/gestao-educacional/#flipbook-df_62148/203/. Acesso em: 28 jan. 2025.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **A formação judicial no contexto da magistratura: vivências e proposições. R. Coordenação e Gestão Educacional/Pedagógica: Trabalho e Formação como Práxis Educativa - Perspectivas e práticas em diferentes contextos de Educação Profissional Judicial**. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, 2024. p. 247. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/gestao-educacional/#flipbook-df_61275/247/. Acesso em: 30 jan. 2025.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **A formação judicial no contexto da magistratura: vivências e proposições. In: COORDENAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL/PEDAGÓGICA: Trabalho e Formação como Práxis Educativa - Perspectivas e práticas em diferentes contextos de Educação Profissional Judicial.** Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, 2024. p. 260. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/gestao-educacional/#flipbook-df_61275/260/. Acesso em: 3 fev. 2025.

FIGUEIREDO, Sálvio de. A Reforma do Judiciário e a Formação dos Magistrados. In: **Revista da Academia Brasileira de Letras Jurídicas,** v.17, n.19/20, p.71-81, jan./dez. 2001. Disponível em: https://www.stj.jus.br/publicacaoinstitucional/index.php/coletanea/author/proofGalleyFile/1652/1578. Acesso em: 17abr. 2024.

GIMENO, J. Consciência e acção sobre a prática como libertação profissional dos professores. In: **NÓVOA, A**. (Org.). Profissão professor. Porto: Porto Editora, 1995. p.63-92. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=91520&forceview=1. Acesso em: 06 maio 2024.

GOIÁS. **Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO).** Histórico da Escola Judiciária do TJGO. Disponível em: https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional-ejug/ejug-escola/ejug-historico. Acesso em: 25 mar. 2024.

GOIÁS. **Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO).** Missão da Escola Judiciária do TJGO. Disponível em: https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional-ejug/ejug-escola/ejug-missao. Acesso em: 25 mar. 2024.

GONÇALVES, Francisco José Marques. Políticas públicas para a formação e avaliação de magistrados: a contribuição da educação judicial através das escolas de magistratura. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 5, n. 3, p. 3778. Disponível em: https://doi.org/10.5102/rbpp.v5i3.3778.

GRAHAM, Stephan Bentzen Campelo. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ci. & Tróp.,** Recife, v.34, n. 2, p.297-324, 2010. Disponível em: https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/871. Acesso em: 02 abr. 2024.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da Administração Pública**. 2ª ed. Departamento de Ciências da Administração Pública, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), CAPES: UAB, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, Márcia de Paula; POSTHUMA, Anne Caroline. **Reestruturação produtiva e qualificação:** reflexões sobre a experiência brasileira. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 10, n. 1, 1996.

LOPES, Flávio Humberto Pascarelli. **O papel das escolas de magistratura na formação continuada dos magistrados: a fundamentação substancial das decisões judiciais como forma de garantia do Estado Democrático de Direito**. 2020. Fortaleza. Disponível em: https://biblioteca.sophia.com.br/terminal/9575/acervo/detalhe/124283. Acesso em: 07 maio. 2024.

MAIA, Emily Flügel Mathias. **Trilhas de aprendizagem na educação judiciária: um caminho para a formação de líderes**. In: CAMPBELL MARQUES, Mauro (org.). *R. Caminhos para a educação judicial brasileira*. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, 2024. p. 277. Disponível em:

https://www.enfam.jus.br/gestao-educacional/#flipbook-df_62148/277/. Acesso em: 30 jan. 2025.

MAIA, Emmily Flügel Mathias. **Trilhas de aprendizagem na educação judiciária: um caminho para a formação de líderes**. In: **CAMINHOS PARA A EDUCAÇÃO JUDICIAL BRASILEIRA**. Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam. Capítulo 8. Brasília-DF: SCES – Trecho 3, Polo 8, Lote 9, 1º andar, 2024. p. 304-305. Disponível em: <www.enfam.jus.br>. Acesso em: 21 jan. 2025.

MANSANO, Sonia Regina Vargas. O método qualitativo nos estudos sociais aplicados: dimensões éticas e políticas. **Revista Economia e Gestão**. Belo Horizonte, MG, v. 14, n. 34, p. 119-136, jan./mar. 2014. Disponível em: https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/5585. Acesso em: 18 abr. 2024.

MANZINI, Eduardo José. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e roteiros. **Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos**, Bauru, v.2, p.10, 2004. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf. Acesso em: 12 de maio de 2024.

MARANHÃO. **Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão.** Calendário Março 2024. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/esmam_2024/calendario_marco_21032024_21_03_2024_11_13_43.pdf. Acesso em: 25 mar. 2024.

MARANHÃO. **Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão.** Escola Superior da Magistratura. (s.d.). Disponível em: https://www.tjma.jus.br/institucional/esmam/geral/0/335/t. Acesso em: 25 mar. 2024.
MARANHÃO. **Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão.** Escola Superior da Magistratura. (2023). Regimento Interno. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/esmam/010623_regimento_interno_esmam_consolidado_p_17_07_2023_12_15_17.pdf. Acesso em: 25 mar. 2024.

MARANHÃO. **Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão.** Manual de procedimento de acompanhamento, avaliação e desenvolvimento dos servidores. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portalweb/manual_de_avaliao_de_desempenho_26022019_1448.pdf. Acesso em: 25 mar. 2024.

MARIN, A. J. Educação continuada: introdução a uma análise de termos e concepções. In: **Cadernos CEDES**, 36(1), p. 15, 1995.
MATHIAS, Deise Moura. **Gestão escolar judic
ial: relato de experiência da elaboração do projeto político-pedagógico**. In: R. Coordenação e Gestão Educacional/Pedagógica: Trabalho e Formação como Práxis Educativa - Perspectivas e práticas em diferentes contextos de Educação Profissional Judicial. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, 2024. p. 431. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/gestao-educacional/#flipbook-df_61275/431/. Acesso em: 30 jan. 2025.

MATO GROSSO. **Tribunal de Justiça de Mato Grosso**. Instrução Normativa STC nº 01/2011. Disponível em: https://www.tjmt.jus.br/intranet.arq/cms/grupopaginas/85/649/IN_STC_N%C2%BA_012011_-_VERS%C3%83O_-_FINAL.pdf. Acesso em: 26 mar. 2024.

MATO GROSSO. **Tribunal de Justiça de Mato Grosso.** Plano de Capacitação do PJMT. Biênio 2023/2024. Disponível em: https://escoladoservidor-mc.tjmt.jus.br/portalescoladoservidor-arquivosprod/cms/Plano_de_Capacitacao_Bienio_2023_2024_7b63ef9934.pdf. Acesso em: 26 mar. 2024.

MATO GROSSO. Tribunal de Justiça de Mato Grosso. **Portaria-Conjunta nº 134 de 18 de junho de 2013.** Diário da Justiça Eletrônico de 21 de junho de 2013. Disponível em: https://diario.tjmt.jus.br/publicacoes/pesquisa/visualizar/47378. Acesso em: 26 mar. 2024.

MATO GROSSO DO SUL**.** Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul**. Projeto Político-Pedagógico da EJUD-MS.** Campo Grande, MS: Escola Judicial do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, p. 5. Disponível em: https://ejud.tjms.jus.br/mod/page/view.php?id=10019. Acesso em: 10 maio.2024.

MATO GROSSO DO SUL**.** Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul. **Projeto Político-Pedagógico da EJUD-MS**. Campo Grande, MS: Escola Judicial do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, p. 7. Disponível em: https://ejud.tjms.jus.br/mod/page/view.php?id=10019. Acesso em: 10 maio.2024.

MATO GROSSO DO SUL**.** Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul. **Projeto Político-Pedagógico da EJUD-MS.** Campo Grande, MS: Escola Judicial do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, p. 19. Disponível em: https://ejud.tjms.jus.br/mod/page/view.php?id=10019. Acesso em: 10 maio.2024.

MATOS D, A.; RAMOS S, S. de F.; SILVA, E. A. (2014). Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública (RAP),** Rio de Janeiro, 48(1), 3-25.

MEDEIROS, W. S. A. **A importância da formação inicial e continuada:** Um estudo de caso. UNESP/Presidente Prudente. CAPES. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Eventos/2015/jornadadonucleo/a-importancia-da-formacao-inicial-e-continuada

MELO, Marco Aurélio Bezerra de; PINTO, Simone Cuber Araújo; SCHLESINGER, Patsy. **Princípios pedagógicos e as boas práticas da formação de magistrados na Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro**. In: CAMPBELL MARQUES, Mauro (org.). *R. Caminhos para a educação judicial brasileira*. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, 2024. p. 182. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/gestao-educacional/#flipbook-df_62148/182/. Acesso em: 30 jan. 2025.

MENDES JÚNIOR, Elcio Sabo; OLIVEIRA, Creuziane Santos de; NASCIMENTO, Breno Cavalcante do**.** Programa Saber Sem Fronteiras: prestação jurisdicional eficiente e

humanizada. In: **Caminhos para a educação judicial brasileira.** Organizador: Mauro Campbell Marques. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, 2024. p. 338-339. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/gestao-educacional/#flipbook-df_62148/338/. Acesso em: 3 fev. 2025.

DO, C. F.; SANTOS, C. V. DOS; LORENZI, C. C. B. O conceito de política pública e política educacional: Debates além da legislação. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, p. e023071, 2023. DOI: https://doi.org/10.22633/rpge.v27i00.18141.

OLIVEIRA, N. C. de; DANTAS, O. M. A. N. Fundamentos jurídicos acerca da formação continuada dos técnicos administrativos em educação / Legal basis about continuing training of administrative technicians in education. **Brazilian Journal of Development**, *[S. l.]*, v. 6, n. 5, p. 32778–32790, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n5-648. Disponível em: https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/10891. Acesso em: Acesso em: 06 maio. 2024.

PACHECO, Regina Silvia. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP — Brasil. **Revista Do Serviço Público**, v. 53, n. 1, p. 75-88, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v53i1.280.

PARÁ. **Tribunal de Justiça do Pará.** História. Disponível em: https://ejpa.tjpa.jus.br/novo/#/pagina/427262. Acesso em: 10 maio. 2024.

PARAÍBA. **Tribunal de Justiça**. Esma Paraíba. Disponível em: https://esma.tjpb.jus.br/institucional/sobre-a-esma. Acesso em: 10 maio. 2024.

PARANÁ. **Escola Judicial- Institucional.** Disponível em: https://ejud.tjpr.jus.br/institucional. Acesso em: Acesso em: 10 maio. 2024.

PAULA, Ana Paula Paes de; MOTTA, Fernando C. Prestes. **Entre o gerencialismo e a gestão social:** em busca de um novo modelo para a administração pública brasileira. São Paulo: FGV-EAESP Biblioteca da FGV, 2004. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/HqKgvKNRxhMmCyxK7jbJz8g/. Acesso em: 08 abr. 2024.

PEREIRA, L. C.B. A Nova Política de Recursos Humanos. In Bresser-Pereira, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a Cidadania**. São Paulo: 34, 1998. p.267-279.
PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A reforma do aparelho do Estado e a Constituição Brasileira.** 2001. Brasília: ENAP, 1995. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/384/1/1texto.pdf. Acesso em: 01 abr. 2024.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Do Estado Patrimonial ao Gerencial.** Disponível em: https://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73EstadoPatrimonial-Gerencial.pdf. Acesso em: 04 abril. 2024.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. 20 p.

PERNAMBUCO. **Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco -** Escola Judicial de Pernambuco. Disponível em: https://portal.tjpe.jus.br/web/escolajudicial/sobre-a-esmape1. Acesso em: 11 maio. 2024.

PIAUÍ. **Tribunal de Justiça do Estado do Piauí**- Escola Judiciária do Piauí. Histórico. Disponível em: https://www.tjpi.jus.br/portaltjpi/ejud/historico/. Acesso em: 11 maio. 2024.
RIO DE JANEIRO. **Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro**- Escola de Administração Judiciária. Disponível em: https://esaj.tjrj.jus.br/views/Apresentacao/apresentacao.html. Acesso em: 11 maio. 2024.

RIO DE JANEIRO. **Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro**. Disponível em: https://www.tjrj.jus.br/noticias/noticia/-/visualizar-conteudo/5111210/6809943. Acesso em: Acesso em: 11 maio. 2024.

RIO GRANDE DO NORTE. **Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte**. Escola da Magistratura do Rio Grande do Norte. A escola. Disponível em: https://www.esmarn.tjrn.jus.br/index.php/institucional/a-escola. Acesso em: 11 maio. 2024.

RIO GRANDE DO NORTE. **Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte.** Escola da Magistratura do Rio Grande do Norte. Missão- visão-valores. Disponível em: https://www.esmarn.tjrn.jus.br/index.php/institucional/missao-visao-valores. Acesso em: 11 maio. 2024.

RIO GRANDE DO SUL. **Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.** Centro de Formação (CJUD). Disponível em: https://www.tjrs.jus.br/novo/institucional/escolas-e-centro-de-estudos/centro-de-formacao-cjud/saiba-mais-sobre-o-cjud/. Acesso em: 11 maio. 2024.

RODRIGUES, Ana Maria de Oliveira. **Perspectivas para uma escola de governo na qualificação e capacitação dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni-**MG. 2020. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-graduação em Administração Pública, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Teófilo Otoni, 2020.

RONDÔNIA. **Tribunal de Justiça do estado de Rondônia.** Escola da Magistratura do Estado de Rondônia (EMERON)- Histórico. Disponível em: https://emeron.tjro.jus.br/institucional/historico. Acesso em: 11 maio. 2024.
RONDÔNIA. **Tribunal de Justiça do estado de Rondônia.** Escola da Magistratura do Estado de Rondônia (EMERON)- Planejamento Estratégico. Disponível em: https://emeron.tjro.jus.br/institucional/planejamento-estrategico. Acesso em: 11 maio. 2024.

RORAIMA. **Tribunal de Justiça do estado de Roraima.** Escola Judicial de Roraima (EJURR)- Breve histórico. Disponível em: https://ejurr.tjrr.jus.br/?page_id=308. Acesso em: 11 maio. 2024.

SANTA CATARINA. **Tribunal de Justiça do estado de Santa Catarina.** Academia Judicial- Histórico. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/web/academia-judicial/cejur. Acesso em: 11 maio. 2024.

SANTA CATARINA. **Tribunal de Justiça do estado de Santa Catarina.** Academia Judicial- Missão e visão. Disponível em:

https://www.tjsc.jus.br/documents/715064/720950/Miss%C3%A3o+e+Vis%C3%A3o+da+AJ+%28Novo+modelo+2018%29/f5cf2f86-7fc3-42d1-805f-b54b2d1291ce. Acesso em: 11 maio. 2024.

SÃO PAULO. **Tribunal de Justiça de São Paulo.** Escola Judicial dos servidores. Disponível em: https://www.tjsp.jus.br/ejus/. Acesso em: 12 maio. 2024.

SÃO PAULO. **Tribunal de Justiça de São Paulo.** Escola Judicial dos servidores- Portaria n. 8965/2014, Implantação da Escola dos Servidores. Disponível em: https://esaj.tjsp.jus.br/gcn-frontend-vue/legislacao/find/129555.

SARAIVA, Flávia Carvalho Mendes. O patrimonialismo e seus reflexos na administração pública brasileira. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, Fortaleza, v. 17, n. 2, p. 334-363, jul./dez. 2019. Disponível em: https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/530. Acesso em: 01 abr. 2024.

SARMO C. J. F.; RODRIGUES, R. L. A. A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO. Interação - **Revista De Ensino, Pesquisa E Extensão**, 22(1), 16 – 42, 2020. https://doi.org/10.33836/interacao.v22i1.288.

SCHMITTER, Philippe C. Reflexões sobre o conceito de "Política". **Revista de Direito Público e Ciência Política**, Rio de Janeiro, v. VIII, n. 2, maio/ago. 1965.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, abril 2009. Disponível em:
SERGIPE. **Tribunal de Justiça de Sergipe**. Escola Judicial do estado de Sergipe. História. Disponível em https://www.tjse.jus.br/ejuse/institucional/historico. Acesso em: 12 maio. 2024.

SILVA, Jeovan Assis; FLORÊNCIO, Pedro de Abreu e Lima. Políticas judiciárias no Brasil: o Judiciário como autor de políticas públicas. In: **Revista do Serviço Público**. vol. 62 (2). Brasília: Enap. p. 119-136, 2011. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/65. Acesso em: 17 abr. 2024.

SOUSA, José Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. **Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa**: modo de pensar e de fazer. Pesquisa e Debate em Educação, Juiz de Fora: UFJF, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, jul.-dez. 2020. ISSN 2237-9444. DOI: https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559.

SOUZA JÚNIOR, R. C.; LOPES, J. E. F.. Desenvolvimento de competências: a percepção de gestores sobre técnicos administrativos em uma universidade federal. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.10, n.3, p.53-70, 2019. Disponível em: file:///C:/Users/luana.paraguassu/Downloads/Desenvolvimento_de_competencias_a_percepcao_de_ges.pdf. Acesso em: Acesso em: 6 maio. 2024.

SOUZA, Carlos Roberto Pinto. **Avaliação de políticas públicas, de seus programas e projetos:** uma discussão sobre os indicadores de resultados e impactos utilizados para a avaliação de sua eficácia e efetividade. Dissertação de mestrado, Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3832. Acesso em: 08 abr. 2024.

SOUZA, N. C. A. T. de; GUARNIERI, M. R. O lugar da prática na formação inicial de professores: o conceito de preparo prático em contextos de inserção à docência no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara,** v. 11, n. 2, p. 625–643, 2016. Disponível em: https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/8465. Acesso em: 6 maio. 2024.

TEIXEIRA, S. F. A formação do juiz contemporâneo**. Revista do Processo**, p. 161, outubro-dezembro de 1997, ISSN 0100-1981. Acesso em: 03 maio. 2024.

TELLES, Renato. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. ***Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 36, n. 4, p. 64–72, 2001.** Disponível em: http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n4p64ap72.pdf. Acesso em: 20 abr. 2025.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: A Pesquisa Qualitativa em Educação. O Positivismo. A Fenomenologia. O Marxismo. São Paulo: Ed. Atlas, 1987.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa The Case Study as a Research Mode. **Rev SOCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383–386, 2007.

VIPIEVSKI, J. M.; TOMPOROSKI, A. A. Administração Pública Brasileira Atual: A Coexistência do Patrimonialismo, Burocracia, Gerencialismo e Governança Pública. **Revista Profanações**, 2023, Volume 10, 501-532. Disponível em: file:///C:/Users/55679/Downloads/19_Administracao_publica_brasileira_Atual%20(2).pdf. Acesso em: 03 abr. 2024.

WILSON, W. O estudo da Administração. **In: JAMESON, S. O que é administração pública?** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1962.

XIMENES, J.; OLIVEIRA, M. S. A rede nacional de escolas judiciais e da magistratura – uma experiência em construção. **Caminhos para a educação judicial brasileira.** Organizador: Mauro Campbell Marques. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, 2024. p. 38. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/gestao-educacional/#flipbook-df_62148/33/. Acesso em: 28 jan. 2025.

XIMENES, J.; OLIVEIRA, M. S. A rede nacional de escolas judiciais e da magistratura – uma experiência em construção. **Caminhos para a educação judicial brasileira**. Organizador: Mauro Campbell Marques. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, 2024. p. 39. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/gestao-educacional/#flipbook-df_62148/33/. Acesso em: 28 jan. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso** - Planejamento e Método. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – PROTOCOLO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Etapas:

1. Pré-entrevista:

- Apresentação do(a) entrevistador(a).
- Explicação do objetivo da entrevista e da pesquisa.
- Esclarecimento sobre anonimato e confidencialidade.
- Autorização para gravação (vídeo- teams).

2. Realização da entrevista:

Categoria 1: Analistas Judiciários que participaram da formação inicial

- Tempo de serviço no TJ/MS e cargo atual.
- Avaliação da estrutura curricular e metodológica da formação inicial.
- Avaliação do conteúdo programático.
- Avaliação da preparação para uso dos sistemas (Processo eletrônico, SCDPA etc.).
- Feedback e acompanhamento após formação inicial.
- Informações sobre estrutura organizacional durante a formação.
- Sugestões para melhoria da formação inicial.

Categoria 2: Analistas Judiciários que não participaram da formação inicial

- Tempo de serviço no TJ/MS e cargo atual.
- Razões para não participação na formação inicial e solicitação para chefia.
- Dificuldades encontradas no uso dos sistemas internos (Processo eletrônico, SCDPA etc.).
- Problemas enfrentados por servidores sem formação inicial e impacto no desempenho.
- Possíveis benefícios da formação inicial.
- Recebimento e importância das informações sobre a estrutura organizacional.

Categoria 3: Gestor(a) Administrativo e Chefe de Cartório

- Tempo de serviço no TJ/MS e cargo atual.
- Presença de servidores que realizaram a formação inicial.
- Diferenças percebidas no desempenho entre servidores com e sem formação inicial.
- Impactos no funcionamento da unidade devido à formação inicial.

- Acompanhamento pós-formação inicial e mecanismos utilizados.
- Aprendizado dos sistemas por servidores sem formação inicial.
- Importância da formação inicial e justificativas.

3. Pós-entrevista:

- Agradecimento ao(a) entrevistado(a) pela colaboração.
- Esclarecimento sobre o uso das informações obtidas.
- Disponibilidade para esclarecimentos posteriores.

Duração estimada: aproximadamente 30 minutos por entrevista.

4. Análise dos dados:

- Transcrição das entrevistas.
- Análise qualitativa das respostas por categoria.
- Identificação de temas recorrentes e divergências.

5. Divulgação dos resultados:

- Preparação de relatório final.
- Compartilhamento dos resultados com o TJ/MS e com os participantes interessados.

APÊNDICE B- PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO